

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Assessment of Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization

Student: Kateřina Fojtíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Fojtíková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Posouzení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Assessment of Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně Přílohy č. 4 a 5, vypracovala samostatně. Přílohy č.1, 2, 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11.5.2018

.....
Kateřina Fojtíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce paní Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její věnovaný čas, ochotu a poskytnuté doporučení při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat panu provozně-ekonomickému náměstkovi z vybrané organizace za příležitost zpracovávat bakalářskou práci právě v této organizaci a paní personalistce za poskytnutí veškerých informací potřebných ke zpracování aplikačně-ověřovací části práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1 Lidské zdroje	6
2.2 Řízení lidských zdrojů	6
2.3 Personalistika	7
2.3.1 Pozice personalisty	7
2.3.2 Personální činnosti	8
2.4 Získávání zaměstnanců	9
2.4.1 Zvážení alternativ	10
2.4.2 Volba charakteristik popisu a specifikace pracovního místa	10
2.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců	11
2.4.4 Metody a formy získávání zaměstnanců	14
2.4.5 Tvorba a zveřejnění pracovní nabídky	18
2.4.6 Požadované a shromažďované dokumenty od uchazečů	19
2.5 Výběr zaměstnanců	20
2.5.1 Předvýběr	21
2.5.2 První kolo výběrového řízení	21
2.5.3 Druhé kolo výběrového řízení	22
2.5.4 Metody výběru	22
2.5.5 Rozhodnutí o přijetí a nabídnutí zaměstnání	29
2.6 Evaluace úspěšnosti celého procesu	29
3. Charakteristika společnosti	31
3.1 Představení společnosti	31
3.1.1 Předmět podnikání	31
3.2 Organizační struktura	32
3.2.1 Struktura současného stavu zaměstnanců	32
3.2.2 Personální útvar	33
4. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti	35
4.1 Získávání zaměstnanců	35
4.1.1 Popis procesu získávání zaměstnanců	35
4.2 Výběr zaměstnanců	38
4.2.1 Popis procesu výběru zaměstnanců	39
4.3 Fluktuace zaměstnanců	41

4.4 Sledování ukazatelů v souvislosti s procesem získávání a výběru zaměstnanců	41
4.5 Dotazníkové šetření.....	42
4.5.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření	42
4.5.2 Shrnutí dotazníkového šetření	60
5. Návrhy a doporučení.....	62
6. Závěr	64
Seznam použité literatury	65
Seznam zkratek	67
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Pro zpracování této bakalářské práce bylo vybráno téma „Posouzení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“.

Cílem této bakalářské práce je analýza a posouzení současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a následný návrh změn přispívajících ke zlepšení stávajících procesů.

Oblast získávání a výběru zaměstnanců je právem považována za jednu z nejvýznamnějších personálních činností uplatňovaných v organizacích. Čím dál více organizací si uvědomuje, že lidský kapitál tvoří nedílnou součást firemní kultury a podílí se na realizaci strategických cílů organizace. Je proto žádoucí pečlivě vybírat vhodné a kvalifikované zaměstnance prostřednictvím účelně zvolené kombinace metod a forem výběru.

Pro účely analýzy a sběru informací byla navázána spolupráce s městskou organizací Technické služby Opava s.r.o., jež se odráží převážně v aplikačně – ověřovací části.

Práce je složena z části teoreticko-metodické, rozebírající rozdílné možnosti získávání a výběru zaměstnanců, a aplikačně-ověřovací částí, popisující praktickou aplikaci vybrané organizace.

Druhá kapitola je věnována popisu teoretických východisek procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jsou zde specifikovány oblasti řízení lidských zdrojů, oblast personalistiky, je zde vylíčen teoretický proces získávání a výběru zaměstnanců včetně jednotlivých kroků. Celá kapitola je sestavena na základě podrobného studia české i zahraniční odborné literatury.

Ve třetí kapitole je představena vybraná organizace, její předmět podnikání, organizační struktura a v neposlední řadě také struktura současného stavu zaměstnanců. Informace, týkající se této části, byly získány z veřejných zdrojů vybrané organizace.

Ve čtvrté kapitole je blíže specifikován a popsán proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Podrobně je zde charakterizován proces získávání včetně jeho zdrojů a metod, proces výběru, součástí je také analýza dotazníkového šetření. V samotném závěru kapitoly jsou získané výsledky interpretovány a okomentovány.

V závěrečné páté kapitole jsou nastíněny relevantní návrhy a doporučení, které mohou, ale také nemusí, být pro vybranou organizaci příležitostí, jak vylepšit dosavadní procesy.

2. Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je podrobný popis oblasti získávání a výběru zaměstnanců na základě studia odborné tuzemské a zahraniční literatury. Nejdříve budou definovány lidské zdroje a jejich řízení, oblast personalistiky a charakterizovány personální činnosti. Dále bude následovat popis celého procesu, včetně jeho jednotlivých kroků, a charakteristika metod a forem. Na závěr budou uvedeny ukazatelé, pomocí nichž lze hodnotit úspěšnost celého procesu.

2.1 Lidské zdroje

Dle Armstrong (2007) je lidský kapitál organizace tvořen lidmi, kteří představují skutečné bohatství určité organizace. A proto, aby byla zajištěna úspěšnost, rozkvět a prosperita organizace, je zapotřebí do tohoto zdroje investovat.

Přestože lidský kapitál je prakticky volně vázán v organizaci, tj. na rozdíl od hmotných aktiv není ve vlastnictví organizace, výrazně se podílí na zaktivování materiálních, finančních, ale i informačních zdrojů. Velmi výrazný podíl na výkonnosti celé organizace má rozšiřování znalostí, dovedností a praktických zkušeností lidí v organizaci, a to nejen na úrovni profesní, ale také na úrovni osobní. Lidé, kteří mají možnost ve svém vlastním zájmu zainvestovat do svých znalostí, jsou prokazatelně jistější, spokojenější v pracovním procesu a jsou více orientováni na rozvoj kariéry (Koubek, 2015).

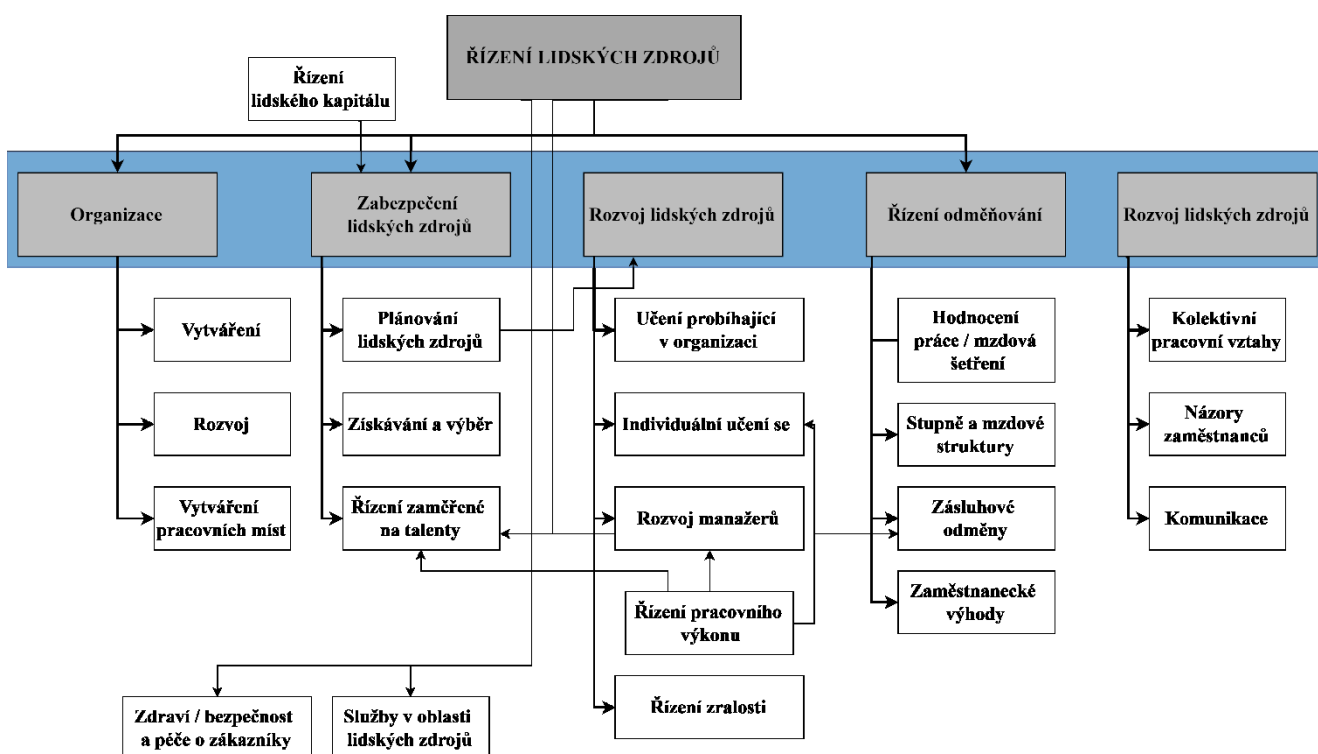
2.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Pojetí řízení lidských zdrojů lze pojmout jako soubor manažerských postupů, které mají za úkol získat a udržet kvalitní a motivované zaměstnance, kteří jsou schopni podávat vysoké výkony a tím přispívat k naplnění cílů organizace. Uplatnění cílů v organizaci prostřednictvím lidských zdrojů je považováno za hlavní cíl (Čopíková a kol., 2015).

Oblast řízení lidských zdrojů se skládá z mnoha složek, které jsou znázorněny na obr. 2.1.

Obr. 2. 1 Aktivitty řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 28)

2.3 Personalistika

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015 s. 13)

V moderní personalistice by měly být veškeré procesy podporovány elektronickými informačními systémy, jež mohou být zdrojem pro personální controlling (Kaesler a Kaesler - Probst, 2013).

2.3.1 Pozice personalisty

Moderní pojetí personalisty je založeno na získání, nejen teoretických znalostí, ale i praktických dovedností v oblasti personální práce, a na základě povědomí o problémech celé organizace. Měl by být zdatný v rozpoznání důsledků, souvislosti problémů a implementovat

je do oblasti řízení lidských zdrojů. Měl by se orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), měl by mít obsáhlé znalosti v oblasti technologie a technické inovace, jenž organizace využívá, měl mít široký záběr působnosti – být částečně právník i psycholog. Klíčové je pro něj schopnost jednat s lidmi, chuť se neustále učit, ochota rozvíjet své organizační schopnosti a být zaujatý pro svou práci. Neměl by však opomenout podnikatelské myšlení.

Role personalisty bývala často zaměňována s pozicí administrativního pracovníka. Nyní je personalista považován za tvůrčího pracovníka, manažera, jehož hlavní náplní práce je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a s jejich pracovními i osobními problémy (Koubek, 2015).

Potřeba zavést pozici personalisty k zajištění procesů v oblasti řízení lidských zdrojů závisí na počtu zaměstnanců v organizaci a na rozsahu samotné organizace. V organizaci, jenže je na základě počtu zaměstnanců považována za malou, není ekonomicky výhodné a opodstatněné tuto specializovanou funkci vytvářet. V organizacích tohoto typu vykonává personální činnosti majitel či vrcholový manažer. Ve středních organizacích bývá zřízen personální útvar, jejímiž členy jsou personální manažer a 2-3 personalisté. Velká organizace zpravidla disponuje rozsáhlým personálním útvarem, který je tvořen odborníky úzce specializovanými na jednotlivé personální činnosti (Dvořáková a kol., 2012).

2.3.2 Personální činnosti

Personální činnosti jsou vykonávány příslušným personálním útvarem a slouží k zajištění organizačních cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Často jsou také považovány za administrativně – správní činnosti, jenže vyplývají z pracovně právní legislativy (Dvořáková a kol., 2012).

Personální činnost dělíme na následující aktivity:

- *vytváření a analýza pracovních míst* – poskytnutí informací o pracovních místech, které mohou být využity k jejich zanalyzování,
- *personální plánování* – probíhá odhad perspektivní potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů,
- *získávání pracovníků* – probíhá zde definování požadavků, jaký pracovník by měl být získán, jaké na něj budou kladeny požadavky a jaké informace je potřeba získat od potenciálních uchazečů,

- *výběr pracovníků* – zde probíhá rozhodnutí o výběru uchazečů, personalisté zde předkládají svá doporučení,
- *přijímání a orientace pracovníků* – zahrnuje komplexní proces přijímání včetně podpisu pracovní smlouvy, uvádění pracovníka na pracoviště a jeho zařazování do pracovního kolektivu,
- *hodnocení pracovníků* – je zde určováno, co se bude hodnotit, jak, kdy a jakým způsobem také na základě hodnotícího rozhovoru a sledován pracovní výkon zaměstnance po hodnocení,
- *rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků* – jsou předkládány návrhy na povýšení, převedení na jiné pracoviště či přeřazení na jinou funkci, navrhovány uvolňování pracovníků a vyjednávání s pracovníky o penzionování, tj. odchodech do důchodu,
- *vzdělávání a rozvoj pracovníků* – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocení efektivnosti vzdělávání,
- *odměňování pracovníků* – probíhá v rámci hodnocení práce a hodnocení pracovníků, je posuzována náročnost práce a příspěvky jednotlivým pracovníkům,
- *pracovní vztahy* – zaměstnanecké, mezilidské či vztahy s veřejností,
- *péče o pracovníky* – pracovní prostředí, pracovní doba, pracovní režim, BOZP aj.,
- *personální informační systém* – zpracování a uchování personálních údajů pro celou organizační využití (Koubek, 2015).

2.4 Získávání zaměstnanců

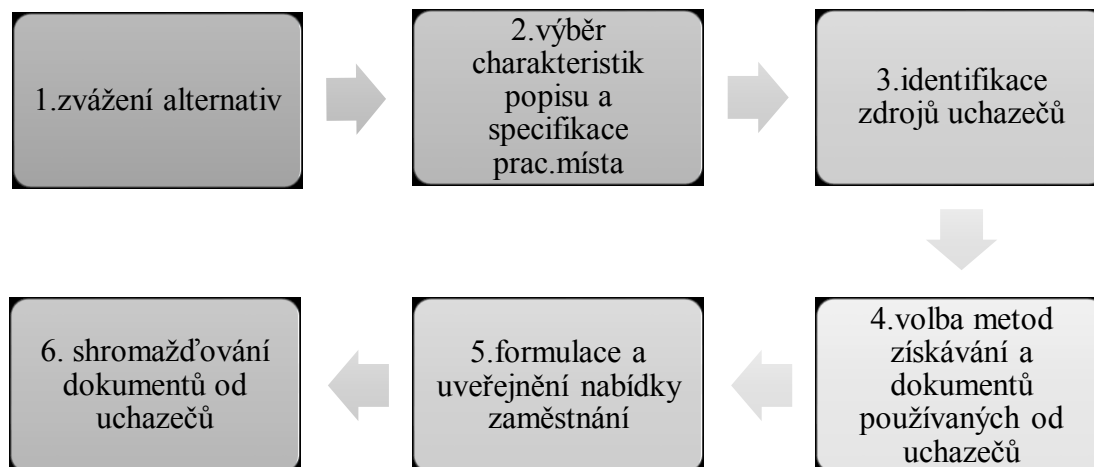
Oblast získávání zaměstnanců tvoří jednu z mnoha personálních činností. Jejím hlavním úkolem je rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních místech v organizaci a nabízet tato volná pracovní místa potenciálním uchazečům o práci. Dále zahrnuje jednání s uchazeči, získávání osobních i profesních informací o uchazečích a v neposlední řadě je součástí také organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

Při procesu získávání proti sobě stojí organizace se svým zájmem získat kvalitní zaměstnance a potenciální uchazeči, hledající vhodné zaměstnání. Mezi osobami, ucházející se o práci, mohou být lidé z vnějšího prostředí, ale i současní pracovníci organizace, kteří mají zájem o změnu pracovního místa či byli z dosavadního pracovního místa uvolněni v souvislosti s organizačními změnami. Touto skutečností je rozlišováno získávání pracovníků od náboru

pracovníků, který se zpravidla zaměřuje na získávání pracovníků pouze ze zdrojů vnějších (Koubek, 2015).

Dle Horváthová a kol. (2014) se samotný proces získávání zaměstnanců skládá z několika na sebe navazujících kroků:

Obr. 2. 2 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 52)

2.4.1 Zvážení alternativ

Jestliže vznikne potřeba obsadit právě uvolněné pracovní místo, nabízí se nám několik možností. Dříve, než přistoupíme k procesu získávání zaměstnanců na plný úvazek, důkladně zvážíme, zda není vhodné využít následující alternativní možnosti:

- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa tak, aby došlo ke zrušení úkolů všech zúčastněných pracovišť, které nejsou považovány za nezbytně nutné,
- zrušení pracovního místa,
- pokrytí pracovního místa formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru, využití outsourcingu, zaměstnání brigádníka na DPP či DPČ (Koubek, 2015).

2.4.2 Volba charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Pro zajištění efektivního procesu získávání pracovníků je zapotřebí pečlivě zvážit, jaké charakteristiky pracovního místa budou použity pro vytvoření realistické představy o volném pracovním místě a tvorbu požadavků kladených na uchazeče, bez jejichž splnění se stává uchazeč zcela nevhodným. Uchazeč tak získává prostor na ujasnění pracovních priorit a

porovnání svých očekávání s realitou, jenž jsou krokem k vytvoření budoucího perspektivního vztahu se zaměstnavatelem (Koubek, 2015; Dvořáková a kol., 2012).

Do popisu pracovního místa lze zahrnout název a účel pracovního místa, seznam úkolů a popis povinností vykonávaných v konkrétní pracovní pozici, odpovědnosti a pravomoci související s pracovním procesem, očekávané výsledky uchazeče aj. (Kociánová, 2010). Pomocí specifikace pracovního místa jsou určovány požadavky na zaměstnance, jenž by tuto pracovní pozici měl vykonávat (Čopíková a kol. 2015).

Požadavky na potenciální zaměstnance

Při vymezení požadavků na kandidáta musíme nejdříve vyhodnotit, které požadavky spadají do oblasti minimálních požadavků (tj. je nezbytné je splnit) a které spadají do oblastí žádoucích požadavků (tj. lze je získat až v průběhu pracovního procesu).

Konkrétní požadavky na kandidáty rozdělujeme do několika kategorií. Nejčastěji vyžadovanými kvalitami bývá dosažené vzdělání, odborné znalosti a schopnosti, profesní zkušenosti, fyzická či mentální zdatnosti (odolnost vůči stresu). U odborných pozic může být na kandidáty kladen důraz především v oblasti získané úrovně cizího jazyka či úrovně počítačové gramotnosti (Urban, 2013).

2.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Nejdříve by měly organizace uvažovat o obsazování pracovních míst ze zdrojů vnitřních. Nicméně, v situaci, kdy je dokázáno, že v organizaci se momentálně nenachází vhodní uchazeči o určité pracovní místo, je potřeba zvážit využití zdrojů vnějších. Často se také můžeme setkat s organizacemi, které aktivně uplatňují politiku rovných příležitostí, na jejímž základě jsou stanoveny stejné výchozí podmínky pro uchazeče z vnějších i z vnitřních zdrojů (Armstrong, 2007).

Vnitřní zdroje

Pracovní síly, jež jsou označovány jako vnitřní zdroje, se nacházejí uvnitř organizace. Obsazování volných pracovních míst z vlastních zdrojů úzce souvisí s personální politikou a je podmíněno pravidly organizace. Vlastní zdroje jsou rozpoznány na základě výsledků hodnocení zaměstnanců, kariérního plánování a talent managementu (Čopíková a kol., 2015).

Mezi zdroje vnitřních pracovních sil řadíme:

- pracovníky, kteří byli nahrazeni stroji důsledkem technologického pokroku či zlepšení organizace práce,
- pracovníky, kteří byli uvolněni z důvodů organizačních změn či ukončení dříve vykonávané činnosti,
- pracovníky, kteří byli dostatečně obohaceni získanými profesními znalostmi a zkušenostmi, které jim umožňují vykonávat náročnější práci než doposud,
- pracovníky, kteří již z nějakého důvodu nemají zájem setrvávat na současném pracovním místě, tak se uchází o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v organizaci (Koubek, 2015).

Výhody využití vnitřních zdrojů

- min. nákladů (nedochází k vystavení drahého inzerátu) a zkracování délky přijímacího procesu,
- doba zapracování je kratší, jelikož uchazeč organizaci zná,
- manažeři jsou obeznámeni se zaměstnancem a jeho schopnostmi, tj. nízké riziko špatného obsazení,
- rychlejší adaptace zaměstnanců a jistota zaměstnání,
- zvýšení motivace a loajálnosti vůči organizaci.

Nevýhody využití vnitřních zdrojů

- omezený výběr uchazečů na dané pracovní místo,
- strach ze strany zaměstnance, že ucházení o pracovní místo bude mít negativní následky v současném zaměstnání,
- při odmítnutí výrazný pokles motivace zaměstnance,
- podpora stereotypu firmy,
- menší autorita při povýšení,
- povyšování, soutěživost může ovlivňovat pracovní morálku a vztahy na pracovišti (Čopíková a kol., 2015; Kaesler a Kaesler - Probst, 2013).

Vnější zdroje

Pracovní síly z vnějšího trhu práce přináší „novou krev“ do organizace. Vynikají rozdílným pohledem na věc, odlišnými přístupy k řešení problémů a mohou být pro organizaci také značnou inspirací. Zaměstnavatel však musí mít na paměti, že podávání očekávaných pracovních výkonů ze strany zaměstnance je podmíněno investováním do pracovní a sociální adaptace ze strany organizace (Dvořáková a kol., 2012).

Mezi zdroje vnějších pracovních sil řadíme:

- pracovní síly, které jsou zařazeny do souboru aktivních uchazečů o zaměstnání (např.: nezaměstnaní uchazeči registrovaní na ÚP),
- čerstvé absolventy škol či jiných vzdělávacích zařízení, které aktivně připravují studenty na výkon povolání,
- pracovníky jiných organizací, kteří mají zájem a jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele a vykonávanou práci na základě svého vlastního uvážení, ale i na základě přilákání do organizace pomocí vystavení nabídky práce (inzerát).

Jsou zde zařazeny také zdroje vnější doplňkové. Mezi nejrozšířenější doplňkové zdroje řadíme ženy v domácnosti, důchodci, kteří mají zájem se ještě aktivně účastnit pracovního procesu, studenti, kteří mají zájem získat pracovní zkušenosti na základě např.: prázdninové stáže a pracovníci, kteří se nacházejí mimo hranice České republiky (Koubek, 2015).

Výhody využití vnějších zdrojů

- velká škála výběru zaměstnanců,
- přínos nových impulzů a návrhů z vnějšího prostředí,
- zaměstnanci mnohdy podávají vyšší výkony právě při nástupu do nového zaměstnání,
- rychlé začlenění do kolektivu,
- při odmítnutí nejsou zasaženy mezilidské vztahy.

Nevýhody využití vnějších zdrojů

- dražší a časově náročný proces získávání,
- nutnost zaměstnance zapracovat se, tj. prodlužuje se doba adaptace,
- vyšší riziko nesprávně zvoleného zaměstnance,
- omezení šance na povýšení zaměstnanců, zvýšení fluktuace (Čopíková a kol., 2015; Kaesler a Kaesler - Probst, 2013).

Antidiskriminační zákon při získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Při získávání zaměstnanců převážně z vnějších zdrojů se nezdá, kdy setkáváme se znevýhodňováním určitých uchazečů. Tuto skutečnost by měl podchycovat antidiskriminační zákon, na jehož základě by mělo docházet k zabránění znevýhodňování lidí či určité skupiny lidí z důvodů např.: jiného etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, věku, vyznání či

zdravotního stavu. Pokud uchazeč zpozoruje zavádějící chování směřující k diskriminaci, má právo na stížnosti a následné odškodné (Kaesler a Kaesler - Probst, 2013).

2.4.4 Metody a formy získávání zaměstnanců

Jelikož rozlišujeme řadu metod a forem získávání zaměstnanců, vždy je potřeba rozhodnout, jaká metoda či forma je vhodná v závislosti na požadavcích a povaze pracovního místa (Urban, 2013).

Mezi nejčastěji používané metody a formy řadíme:

Oslovení interních pracovníků

Ve větších organizacích by měl být tento způsob získávání uplatněn nejdříve, jelikož interní zaměstnanci organizaci jsou již seznámeni s firemní kulturou, celkový proces získávání je levnější a vede k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců (Urban, 2013).

Bělohávek (2016) zmiňuje, že, i když zde neexistuje reálný předpoklad, že někdo ze současných pracovníků by mohl uspět ve výběrovém řízení na konkrétní pracovní pozici, je vhodné někoho z nich do výběrového řízení zařadit. Organizace pak může působit, že dává vždy při otevření nové pracovní pozice šanci vlastním lidem z organizace.

Osobní doporučení

Důvěryhodným způsobem, jak získat kvalitní zaměstnance, může být doporučení od současných spolupracovníků, kolegů z oboru, známých či přátel. Pokud současný zaměstnanec přivede či naláká potenciálně vhodného uchazeče o pracovní místo, může být také mimořádně ohodnocen finanční či jinak zvolenou odměnou. **Výhodou** této metody je získání podrobnějších informací o kandidátech od důvěryhodných osob ještě předtím, než se fyzicky začnou o pracovní místo ucházet (Urban, 2013).

Čopíková a kol. (2015) uvádí, že doporučení zaměstnancem je poměrně levná a často využívaná metoda získávání především u menších organizací.

Uchazeči se nabízejí sami

Rozsáhlejší organizace s dobrou pověstí často zaujímají postavení, jenže je založeno na **pasivní** metodě získávání. Uchazeči, kteří mají zájem o práci v těchto organizacích, sami zkontaktují personální oddělení s nabídkou či se fyzicky ucházejí o pracovní místo přímo v organizaci. Výhodou této metody jsou nízké náklady, avšak nevýhodou zpravidla bývá

nedostatečné množství hlásících se uchazečů, neprotnutí reálných potřeb organizace s nabídkou ze strany uchazeče a neustálé zatěžování personálního útvaru organizace (Koubek, 2015).

Inzerce

Zatímco osobní doporučení je metoda, kterou lze uplatnit převážně v menších organizacích, metoda inzerce je naopak zacílena na velký počet potenciálních uchazečů.

Inzerce je jedna z nejrozšířenějších a nejpoužívanějších metod při získávání pracovníků. Metoda je využívána především organizacemi, ale i personálními agenturami tzv. **recruitment**. K inzerování lze využít periodika, rozhlas i televizi. Nejběžněji využívaná forma je v tištěné podobě, naopak nejméně využívaná inzerce je prostřednictvím televizí (Hroník, 2007).

Před zveřejněním inzerce je potřeba rozhodnout, jak velký dosah je plánován. Inzerce může být zaměřena pouze na region, na celé území státu či může mít také mezinárodní charakter, přičemž rozhodujícím kritériem jsou různé úrovně kvalifikace u potenciálních zaměstnanců. Značnou **nevýhodou** použití této metody jsou vysoké finanční náklady na zveřejnění a tendence snižovat efektivitu inzerátu za účelem snižování těchto nákladů. Naopak rychlá dostupnost a velké množství oslovených uchazečů lze považovat za nespornou **výhodu** (Koubek, 2015).

Poutače, vývěsky a billboardy

Mezi formy inzerce patří tzv. venkovní reklama, do níž jsou zařazeny různé poutače, vývěsky a billboardy. Je umístěvaná především na veřejně frekventovaných místech, např.: zastávkách a vozech městské hromadné dopravy. Tento způsob je vhodný pro oslovení kandidátů v pracovních odvětvích, které jsou postiženy nedostatečným množstvím pracovníků (např.: řemeslníci). Venkovní reklama je veřejně umístěována zpravidla na dobu delší než 1 měsíc (Hroník, 2007).

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce pomáhají nejen aktivním uchazečům o zaměstnání nalézt vhodné pracovní místo, ale často jsou využívány i organizacemi při hledání vhodných zaměstnanců. Jelikož Úřady práce jsou nápomocny při poskytnutí informací a zprostředkování zaměstnání naprosto bezplatně, **výhodou** využití této metody je finanční úspora. **Nevýhodou** je především omezený výběr uchazečů, nízká kvalifikace uchazečů a v neposlední řadě se často jedná o hůře umísitelné osoby (Koubek, 2015).

Oslovení bývalých zaměstnanců

V toto případě oslovujeme bývalé zaměstnance pouze pokud byl pracovní poměr rozvázán z organizačních důvodů. Řadíme zde důvody jako restrukturalizace systému organizace, zeštíhlování procesu v organizaci či penzionování bývalého zaměstnance (Čopíková a kol., 2015).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se školami a ostatními vzdělávacími institucemi nám přináší efekt v dlouhodobém časovém horizontu. Dříve byli oslovováni právě promovaní absolventi vysokých škol, ale postupem času se organizace zaměřily na budování profesních vztahů se studenty již v průběhu studia (Hroník, 2007).

Je mnoho způsobů, jak mohou organizace spolupracovat se zvolenou vzdělávací institucí. Organizace poskytnou studentům profesní **praxi**, **stáže**, či možnost zapojení do různých odborných projektů v oboru, který je možno ve firmě prakticky využít (Bělohávek, 2016).

Výhodou pro organizaci je získání informací o vyučovaném oboru, což tvoří podklad pro vytvoření představy o vhodném studentovi příslušného vzdělávacího zařízení. Za nevýhodu je považována nedostatečná flexibilita studentů při nástupu do zaměstnání, tj. většinou jsou studenti limitováni průběhem a délkou školního roku. Řešením je dočasné obsazení pracovního místa do doby, než bude moci absolvent nastoupit (Koubek, 2015).

Využívání internetu a sociálních sítí

Jelikož počet obdržených reakcí na základě elektronického inzerátu je mnohonásobně vyšší než u tištěné formy, lze internet považovat za jednu z nejefektivnějších metod při získávání zaměstnanců. Na českém trhu se můžeme setkat s řadou portálů, které jsou organizacemi využívány. Nejčastěji se jedná o Profesia.cz, Jobs.cz, Práce.cz aj. Pomocí e-recruitmentu jsou nejčastěji obsazované pozice z odvětví administrativy, IT a nižšího a středního managementu, naopak pro odvětví zemědělství a lesnictví není použití této metody doporučeno. Přestože se jedná o standardní metodu, pro větší efektivitu procesu získávání je potřeba ji také kombinovat s jinými metodami (Hroník, 2007).

Mezi největší **výhody** využití internetu a sociálních sítí pro získání kvalifikované pracovní síly řadíme menší finanční zátěž oproti využívání jiných metod získávání a rychlejší

výměnu informací mezi organizací a potencionálním uchazečem. Naopak umístění elektronického inzerátu na veřejnost umožňuje komukoliv na vystavený inzerát reagovat. Často dochází k reakcím od nekvalifikovaných uchazečů či od uchazečů, kteří aktuálně nemají o pracovní pozici zájem. Výsledkem je přehlcení personálního útvaru velkým množstvím administrativních úkolů. Dalším **problémem** může být nedostatečné zabezpečení osobních údajů v průběhu výběrového procesu. Organizace a personální agentury mohou mezi sebou sdílet osobní informace uchazeče, aniž by o této skutečnosti byl uchazeč obeznámen (Mathis a Jackson, 2008).

Stále častěji jsou pro získávání zaměstnanců zvoleny i **sociální sítě**. Mezi nejznámější sítě patří LinkedIn, Facebook či Twitter. LinkedIn, jako profesní síť, v sobě ukrývá možnosti založení svého profesního profilu včetně znalostí a zkušeností, přímé oslovení potenciálních kandidátů či vyhledávání pracovních příležitostí podle kandidátem zvolených preferencí (Bělohávek, 2016).

Career days

Organizace při tzv. career days má možnost prezentovat své firemní produkty, oblast působení a poskytovat informace budoucím kandidátům. Tyto dny se často konají v rámci různých veletrhů a výstav. Nejčastěji se propagace firmy účastní odborníci z konkrétní organizace. Primárně tyto aktivity neslouží jako náhrada náborového procesu, ale jsou výbornou formou pro získání kontaktů (Hroník, 2007).

Získávání formou outsourcingu

Jedná se o získávání vhodných kandidátů na základě spolupráce s komerčními agenturami a institucemi. Může se jednat o organizace poskytující služby v oblasti recruitmentu, organizace zaměřené na executive search či pronájem pracovníků určitých, často všeobecných, profesí (Hroník, 2007).

Agentury, působící v oblast **recruitmentu**, jsou specializované instituce, které se zaměřují na oslovení co největšího počtu potenciálních kandidátů a často také provádějí předvýběr uchazečů. Jelikož jsou tyto agentury mnohdy považovány za odborníky v oboru, k oslovení a využití služeb agentur jsou organizace často donuceny z důvodu úspor času a prostředků. Obvykle v rámci předvýběru uchazečů agentura doporučí 2-3 kandidáty, kteří nejlépe vyhovovali požadavkům zadávající organizace. Tito kandidáti jsou následně posláni do

zadavatelské organizace, kde se rozhodne o nejvhodnějším kandidátovi. Agentury jsou obvykle odměněny finanční částkou, která odpovídá dvojnásobku až trojnásobku obvyklé mzdy. Část finančních prostředků je agentuře vyplacena po ukončení výběru a zvolení vhodného kandidáta, část po nástupu do výkonu zaměstnání a konečná část při setrvání zaměstnance na pracovním místě po uplynutí zkušební doby (Armstrong, 2007; Hroník, 2007). Koubek (2015) zmiňuje, že agentury vynikají svou odborností, zběhlostí na trhu práce a schopností formulovat efektivní inzeráty. Naopak nevýhodou je, že se jedná o velmi drahý způsob získávání pracovníků. Může docházet k chybějící zpětné vazbě (agentury často nejsou obeznámeni o tom, jak si vedl jimi vybraný kandidát), k nepochopení požadavků ze strany agentury a k nedostatečně definovaným podmínkám již na začátku spolupráce.

Organizace, zaměřené na vyhledávání vhodných kandidátů, jsou často označovány jako „**headhunters**“, tj. lovci hlav. Tato metoda je zvolena, pokud organizace potřebuje obsadit volné pracovní místo ve vedoucí funkci, jestliže existuje pouze omezený počet vhodných lidí a když je zapotřebí kandidáty oslovit přímo. Velkým úskalím této metody je finanční náročnost, přesto jsou služby headhunterských firem často využívány (Bělohávek, 2016; Armstrong, 2007).

2.4.5 Tvorba a zveřejnění pracovní nabídky

Nejvýznamnějším prostředkem při navázání kontaktu mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem o pracovní místo, je nabídka zaměstnání. Smyslem tvorby a uveřejnění pracovní nabídky je poskytnout potenciálním uchazečům o pracovní místo úplné, přesné a pravdivé informace o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Zaměstnavatel však musí mít na paměti, že zveřejňování nabídek zaměstnání, které mají diskriminační charakter, jsou v rozporu s pracovněprávními předpisy a vykazují známky nesouladu s dobrými mravy, je zakázáno (Šikýř, 2012).

Abychom mohli **vytvořit** nabídku zaměstnání, vycházíme z popisu a specifikace volného pracovního místa. Tento popis zahrnuje veškeré informace o volném, pracovním místě, tedy název, povinnosti, pravomoci, odpovědnost aj. a požadavky pracovního místa na potenciálního zaměstnance, například nejvyšší dosažené vzdělání, odborná praxe, sociální předpoklady či znalosti a dovednosti (Šikýř, 2012).

Dnem **zveřejnění** pracovní nabídky je spuštěno období, v průběhu, kterého mohou uchazeči reagovat na nabídku práce a tím se o vystavené pracovní místo ucházet. Toto období

slouží také k získání a shromažďování veškerých přijatých dokumentů od potenciálních uchazečů. Nejběžnější způsob zveřejňování nabídky je vystavení inzerátu, avšak pro zajištění větší efektivity procesu získávání, je žádoucí kombinovat více metod získávání, které má organizace k dispozici. Jelikož potřeba získání pracovníků v organizaci může mít různý časový horizont, tedy období, ve kterém je možné se o zaměstnání ucházet, může být různě dlouhé. Obecně platí, že u méně kvalifikovaných pozic či při velkém množství volných pracovních sil na trhu práce, může být doba poskytnutá na ucházení se o zaměstnání kratší.

Naopak u vysoce kvalifikovaných pozic je potřeba zvolit období s delším časovým horizontem, nebo se může stát, že krátké období může kvalitního zaměstnance spíše odradit (Koubek, 2015).

2.4.6 Požadované a shromažďované dokumenty od uchazečů

Pro posouzení a vybrání nevhodnějšího kandidáta je klíčové získat podrobné a spolehlivé informace o každém jednotlivém uchazeči.

Nejčastěji požadovanými dokumenty bývá strukturovaný životopis, motivační (průvodní) dopis či doklad o praxi a vzdělání. Vedlejšími vyžadovanými dokumenty mohou být reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů či lékařské osvědčení o zdravotním stavu. Organizace, jenž využívají grafologickou metodu jako metodu k výběru zaměstnanců, požadují, aby průvodní dopis byl uchazečem napsán ručně (Koubek, 2015).

Po bližším seznámení s informacemi a zanalyzování dokumentů by měla organizace dostat odpovědi na následující otázky:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci,
- zda se snadno stane součástí pracovního kolektivu a organizace,
- jaká je uchazečova motivace a zda opravdu jeví zájem o práci v organizaci (Dvořáková a kol., 2012).

O vhodnosti uchazeče vypovídají nejen informace uvedené v zaslaných dokumentech, ale také samotná **forma** písemností, tj. úroveň jazykového zpracování, úprava materiálů a pečlivost při jejím zpracování. Pro zaměstnavatele je také klíčové věnovat dostatečnou pozornost analýze zaslaných dokumentů uchazeči, neboť jsou v nich často uváděny informace o dosaženém vzdělání, dosavadních pracovních zkušenostech, které mohou být zkreslené, poupravené či nepravdivé (Kociánová, 2010).

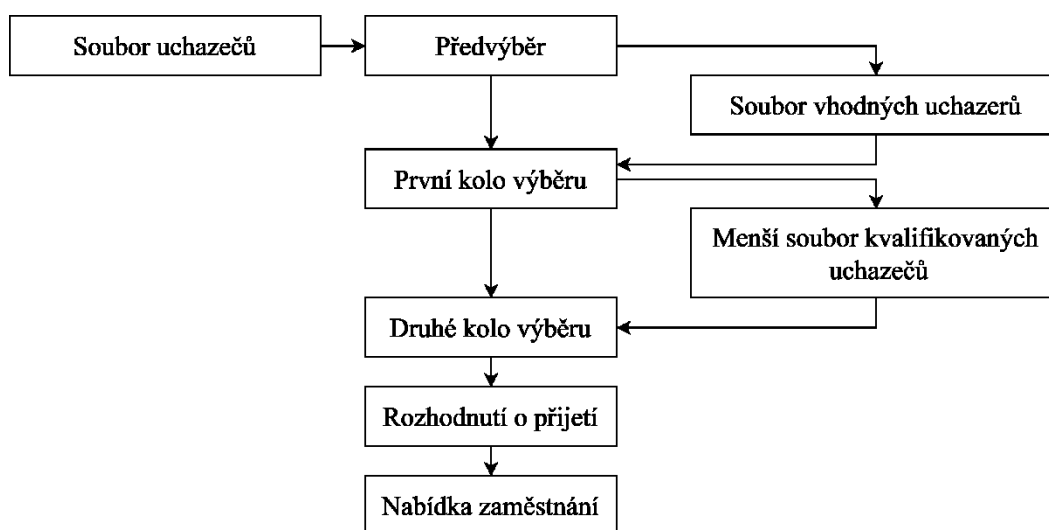
2.5 Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru zaměstnanců je zjistit, který uchazeč o volné pracovní místo bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat nejen stanoveným požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale bude také přispívat k vytváření optimální pracovní atmosféře v organizaci. Je tedy nutné posuzovat nejen odborné, ale i osobnostní rysy vhodného kandidáta.

Výběr zaměstnanců, jako navazující složka na procesy přijímání zaměstnanců, je často nesprávně považována za jednostrannou záležitost. Přestože si zaměstnavatel svého budoucího zaměstnance vybírá, podstatná část rozhodování je také na straně samotného kandidáta. Nezřídka se stává, že jasná představa o nejvhodnějším kandidátovi ze strany zaměstnavatele se nestřetne s představou ze strany kandidáta (např. jednání ze strany vedení, nepřijatelné výběrové metody, podmínky zaměstnání) a tak uchazeč nabídku práce nepřijme (Koubek, 2015).

Samotný proces výběru závisí na charakteristikách, jenž tento proces ovlivňují, tj. jaké pracovní místo je obsazováno, jak je obtížné získání zaměstnance s požadovanými vlastnostmi, jakými finančními zdroji disponujeme a zda je místo obsazováno z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Výběr zaměstnanců probíhá nejčastěji prostřednictvím tříkolového výběrového řízení viz Obr. 2.3, kdy v prvním kole dochází k vyhodnocení materiálů, druhé kolo slouží k setkávání a testování kandidátů a třetí kolo je zaměřeno na individuální kontakt s vybranými kandidáty (Čopíková a kol. 2015).

Obr 2.3 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s.55)

2.5.1 Předvýběr

Předvýběr neboli administrativní kolo výběrového řízení, slouží k získání, zkoumání a vyhodnocení obdržených dokumentů od uchazečů (Hroník, 2007).

Samotný proces předvýběru probíhá na základě porovnání informací vyplývajících ze zaslaných dokumentů uchazečem s požadavky na obsazované pracovní místo. Některé organizace považují za součást předvýběru také výběrový rozhovor, k němuž však již nejsou pozváni uchazeči, kteří se pouze na základě zkoumání zaslaných dokumentů jeví jako nevhodní. Počet kandidátů, jenž neuspěli již v administrativním kole, zrcadlí efektivitu a úplnost nabídky zaměstnání, tj. povaha práce, požadavky na potenciálního uchazeče či pracovní podmínky. Z toho vyplývá, že nedostatek vhodně zvolených informací o pracovním místě vede k tomu, že se často přihlásí velký vzorek kandidátů, kteří by při uvedení podrobných a úplných informací inzerátu ani nejevili o pracovní místo zájem (Koubek, 2015).

Základním cílem administrativního kola je vyloučení absolutně nevhodných uchazečů, objektivní rozhodnutí o pozvaných uchazečích a eliminování reality, že vyloučíme potenciálně vhodného uchazeče (Horváthová a kol., 2014).

Výsledkem předvýběru je zařazení kandidáta do tří skupin:

- velmi vhodní - je nutné je pozvat k výběrovému řízení, ale pokud je velmi vhodných kandidátů velké množství, je doporučeno absolvovat několik dalších rozhovorů,
- vhodní – jsou pozváni k výběrovému řízení tehdy, pokud je velmi vhodných kandidátů malé množství a v případě opětovného obsazování pracovních míst je může organizace v budoucnu kontaktovat přímo,
- nevhodní – je jim zaslán odmítavý dopis s poděkováním, že se účastnili výběrového řízení (Koubek, 2015).

2.5.2 První kolo výběrového řízení

Součástí prvního kola výběrového řízení je získání dalších osobních či profesních informací od potenciálních uchazečů, které budou sloužit k dalšímu rozhodování. V tomto kole jsou využívány různé metody výběru, tj. rozhovor, testy, případové studie aj. Cílem této fáze je výběr 2-3 nejvhodnějších kandidátů, kteří následně budou mezi sebou porovnáváni v závěrečném kole (Čopíková a kol., 2015).

2.5.3 Druhé kolo výběrového řízení

Čopíková a kol. (2015) zmiňuje, že v závěrečném kole výběrového řízení se rozhoduje o budoucím nejvhodnějším kandidátovi na volné pracovní místo nejčastěji prostřednictvím výběrového rozhovoru či Assessment centrum (AC).

Výběrový rozhovor je považován za stěžejní metodu nejen závěrečného kola, ale celého výběrového procesu. Výběrový rozhovor je typický svou individualitou, zaměřením na omezený počet kandidátů a také svou důkladností a časovou náročností (Hroník, 2007).

2.5.4 Metody výběru

Existuje řada metod k posouzení vhodných kandidátů, avšak maximální efektivita těchto metod tkví v jejich vzájemné kombinaci. V následujícím textu jsou uvedeny nejčastěji využívané metody výběru.

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je jedna z nejčastěji využívaných metod výběru. Při účasti na tomto rozhovoru je zapotřebí očekávat připravenost ze strany tazatele, prezentování a přesvědčování o kvalitách dostupného pracovního místa. Častou praxí totiž bývá, že kandidáti si vybírají mezi více zvolenými zaměstnavateli, a tak přesvědčování ze strany tazatelů může být klíčem k úspěchu získání těch nejvhodnějších kandidátů pro organizaci. Mimořádnou vlastností tazatele v průběhu výběrového rozhovoru by mělo být správné odhadnutí osobnostní charakteristiky kandidáta, rozpoznání jeho slabých a silných stránek, odolání nacvičené prezentace ze strany kandidáta a zvážení vhodnosti kandidáta pro určitý druh vykonávané práce. Důležité je také vnímat výběrový rozhovor jako **dvoustranný akt** tzn. je potřeba získat kvalitního zaměstnance a zároveň vyvolat zájem o práci u potenciálního kandidáta (Bělohlávek, 2016).

Realizace výběrového rozhovoru

Rozhovoru se účastní nejen budoucí zaměstnanec organizace, ale také výběrová komise, která je obvykle tvořena budoucím nadřízeným a specialistou na řízení lidských zdrojů. Ideální počet členů výběrové komise včetně jejich podpůrných složek (např.: zapisovatel, psycholog) je 2-4. Jelikož je výběrový proces velice nákladný a uchazeč by se mohl cítit méněcenně a utlačene, větší počet členů výběrové komise není doporučován. Pokud se však výběrového procesu účastní pouze jeden tazatel, mělo by se zpravidla jednat o budoucího nadřízeného potenciálního zaměstnance.

Výběrový rozhovor by se měl odehrávat v prostoru, v němž se bude uchazeč cítit příjemně, uvolněně a bude se tak moci soustředit na průběh rozhovoru. Uchazeč by měl mít nachystáno své vlastní místo k sezení s případným občerstvením. Je potřeba dobře zvážit, kde a za jakých podmínek uchazeče umístíme, takže není přípustné např. umístit uchazeče na velmi oslněné místo či poskytnout uchazeči nekvalitní sezení, zatímco členové výběrové komise jsou usazeni v kožených křeslech. Před zahájením rozhovoru je také nutné vypnout svá mobilní zařízení, abychom v průběhu rozhovoru nebyli rušeni nevhodnými telefonáty.

Přestože se organizace snaží o splnění výše zmíněných podmínek, může docházet k projevům neúcty a opovržení kandidáta ze strany výběrové komise. Jestliže se členové komise příliš zabírají fakty, jež jsou uvedeny v zaslané dokumentaci kandidáta, nevytvářejí zpětnou vazbu a oční kontakt s uchazečem, uchazeč může pociťovat odpor a nezájem.

V rámci etických mezí si lze také naplánovat, že se komise dohodne na vyvinutí nátlaku na kandidáty. V tomto případě ale musí jít o opodstatněné naléhání a musí být uplatněno na všechny kandidáty ve výběrovém procesu (Hroník, 2007).

Typy výběrových rozhovorů

Výběrové rozhovory můžou mít řadu forem a podob. Podle průběhu rozdělujeme výběrové rozhovory na:

- strukturovaný (standardizovaný) – předem připravený s pevně stanovenými otázkami a časovým harmonogramem, slouží ke snadné porovnatelnosti uchazečů, ale není zde možné pokládat doplňující či rozvíjející otázky,
- polostrukturovaný – vychází z pevně zadaných otázek, které je možno v průběhu rozhovoru rozvinout podle potřeby,
- nestrukturovaný – není založen na přípravě tazatelů a probíhá bez stanovených témat a okruhů, v souvislosti s použitím není zaručena porovnatelnost jednotlivých uchazečů a získání potřebných informací pro obsazení volného pracovního místa (Kociánová, 2010).

Podle množství a struktury účastníků výběrové rozhovory na:

- rozhovor 1+1 – rozhovoru se účastní pouze vedoucí pracovník organizace a uchazeč o pracovní místo (zpravidla nízké kvalifikace), vede k subjektivnímu posuzování uchazeče a vytváří příjemnější a méně stresující atmosféru,
- rozhovor před panelem posuzovatelů (komisi) – panel je složen ze 3–4 zaměstnanců organizace (nadřízený, personalista, psycholog), jež znají požadavky na volné pracovní

místo, je zajištěno objektivní posuzování uchazeče, je více stresující a využívá se při obsazování více kvalifikovaných pracovních míst,

- postupný rozhovor – se zaměřuje na vyzdvižení výhod a potlačení nevýhod obou předchozích typů, uchazeč absolvuje více pohovorů 1+1 za sebou s různými posuzovateli, uchazeč může z časové náročnosti pociťovat únavu a dochází k ustupující spontánnosti odpovědí,
- skupinový rozhovor – jednu stranu tvoří skupina potenciálních uchazečů a druhou jeden či více posuzovatelů, využívá se při rozpoznání komunikace a chování lidí ve skupině, naopak je potlačeno komplexní posouzení jednotlivého uchazeče (Koubek, 2015).

Mezi další často využívané typy výběrových rozhovorů řadíme:

- behaviorální – tento typ se odlišuje od ostatních především tím, že je zaměřen na konkrétní situace, uchazeči jsou tázáni, jak by se zachovali v určitých pracovních situacích, se kterou se již setkal, nebo se kterou by se eventuálně mohli setkat v budoucnu (např. jak se uchazeč zachoval při řešení konfliktu se zaměstnanci či jak by postupoval při přesvědčování svých nadřízených) (Kociánová, 2010).
- biografický – tento typ vychází z podrobného prostudování životopisu, zejména tedy předchozích pracovních zkušeností uchazeče,
- stresový – cílem použití tohoto typu je zjistit, jak uchazeč reaguje na stresové situace, posuzovatelé sledují, jak se uchazeči chovají v zatěžujících situacích nebo jak reagují na negativní a obtížné otázky,
- situační – účelem toho typu je zjistit, jak by se zachoval ve specifických pracovních situacích (Horváthová a kol, 2014).

Fáze výběrových rozhovorů

Urban (2013) uvádí, že výběrový rozhovor se zpravidla skládá z 6 na sebe navazujících kroků:

- přivítání kandidáta – neformální představení a rozhovor na základě uvolněné atmosféry (např. zda uchazeč našel místo výběrového rozhovoru snadno, a jak se uchazeč dozvěděl o nabízeném pracovním místě),
- seznámení s obsahem pozice – úkolem tazatele je stručně popsat a vylicít zaměření organizace, charakteristiku pracovního místa a průběh rozhovoru,

- položení profesních otázek – položení otázek týkajících se konkrétní obsazované pozice, ale i znalostí, zkušeností a vzdělání uchazeče,
- zjištění osobních charakteristik uchazeče – v této fázi se tazatel zaměřuje na zjišťování osobnostních zvyklostí, povahových rysů a motivace od uchazeče,
- prostor pro otázky uchazeče – uchazeč má v této fázi možnost poskytnout informace, které považuje za nezbytné, má možnost položit doplňující otázky a dotázat se na tazatelem nevyřčené či opomenuté informace,
- uzavření rozhovoru – v této fázi je poděkováno uchazeči za účast na výběrovém rozhovoru a seznámení uchazeče o dalších krocích rozhodovacího procesu výběru, tj. kdy může uchazeč očekávat vyrozumění ohledně výsledku výběrového řízení.

Chyby při vnímání druhého člověka

Ačkoliv se tazatelé snaží vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, mnohdy se dopouští hodnotitelných chyb. K nejčastějším hodnotitelským chybám patří:

- haló efekt – dochází k zastiňování nedostatečných a obtížně zjistitelných faktů na základě vyzdvihování zajímavých faktů a výrazných předpokladů kandidáta v určité oblasti,
- předsudky (diskriminace) – kandidát by měl být hodnocen na základě jeho schopností a zkušeností, nikoliv na základě předsudků vůči určité skupině potenciálních zaměstnanců,
- rychlé úsudky – během prvních 5 minut si tazatelé často udělají o kandidátovi úsudek, který při neochotě získání širšího množství informací lze jen těžko v průběhu rozhovoru měnit,
- efekt zrcadla – kandidáti, jenž se zdánlivě osobnostně podobají tazatelům, jsou tazateli zvýhodněni oproti jiným uchazečům,
- série uzavřených otázek – v průběhu rozhovoru je kladeno příliš velké množství otázek, díky nimž může rozhovor působit jako výslech, znemožňují získání hlubších informací a nepodněcují atmosféru neformálního rozhovoru,
- sugestivní otázky – kandidát je již při položení otázky velmi ovlivněn a tazatel si tak vynucuje konkrétní odpověď (Čopíková a kol., 2015).

Hodnocení životopisu

Tato metoda umožňuje získat informace z osobní, ale i z profesní oblasti uchazeče. V dnešní době jsou hlavními pilíři životopisu přehlednost, stručnost, systematickosti a zobrazení

chronologického vývoje uchazeče. Velký důraz je zaměstnavateli také kladen na stručný popis vykonávané práce v minulosti, který dokáže přesněji specifikovat pracovní místo. Pro personalisty je obdržený životopis zdrojem pro tvorbu námětů k výběrovému rozhovoru (Dvořáková a kol., 2012).

Typy životopisů

Zpravidla jsou požadovány 3 typy životopisů:

- volný – strukturu a obsah si volí uchazeč individuálně tak, aby chronologicky zachytil své dosavadní pracovní zkušenosti s důrazem na způsobilost pro určité pracovní místo, tento typ životopisu neumožňuje snadné porovnání uchazečů mezi sebou, neboť uvedené informace je potřeba nejdříve utřídit,
- polostrukturovaný – principem je snadnější porovnávání bibliografických údajů v kombinaci s možností posouzení verbálních schopností uchazeče, uchazeč je na přání organizace povinen uvádět určité informace, zpravidla týkající se vzdělání a praxe, jenž jsou poté uchazečem individuálně doplněny,
- strukturovaný – uchazeči jsou předány instrukce, jaké informace s v jakém pořadí si přeje organizace obdržet, tento typ umožňuje snadné porovnání získaných informací od jednotlivých uchazečů, rozsahem a zaměřením získaných informací je velmi podobný osobnímu dotazníku o zaměstnání (Koubek, 2015).

Personalisté při obdržení požadovaných životopisů porovnávají nejen uchazečem uvedené informace, ale sledují také sled uváděných pracovních či osobních aktivit. Zaměřují se na časté změny zaměstnání, na mezery mezi vykonávanými pracemi (např. z důvodu mateřské dovolené či dodatečného studia) i na zvyšování či snižování odpovědností a pravomocí na pracovní pozici. Jestliže personalisté v životopise spatří neopodstatněné časové úseky, jež jsou chronologicky zařazeny mezi úsek přípravy na povolání či mezi jednotlivými vykonávanými pracemi, je to důvod k vyřazení potenciálního uchazeče o volné pracovní místo z přijímacího řízení (Dvořáková a kol., 2012).

Dle DeCenzo, Robbins a Verhulst (2016) je životopis prvotním bodem kontaktu uchazeče s vybranou organizací a velmi tedy záleží na **kvalitě** a **formě** jeho zpracování. Je vhodné pro tvorbu životopisu volit jednotné písmo a barevnou kombinaci a před odesláním si nechat celý dokument zkontrolovat, aby se zabránilo výskytu gramatických a stylistických chyb. Při předpokladu, že dokumenty jsou kontrolovány firemním softwarem, který se

zaměřuje na selektování potřebných informací, je dobré do životopisu zahrnout také informace o školení a získaných certifikátech.

Uchazeči jsou personalisty často tázáni na historické události a osobní informace, jež se mohli podílet na utváření osobnosti a hodnot. Pokládají otázky týkající se trávení volného času v přítomnosti i v minulosti, rodinných vztahů i koníčků. Získané informace se nazývají *biodata* a je vhodné některé informace uvést do životopisu, např.: koníčky uchazeče (Stewart a Brown, 2011).

Osobní dotazník

Klíčem této metody je získání přesných, určitých údajů a směřování uchazeče k zodpovězení položených otázek. Vyplněním tohoto dotazníku získáváme informace týkající se stávajícího pracovního poměru, možného termínu ukončení pracovního poměru, nejbližšího možného termínu nástupu a důvodu změny zaměstnání. Nevýhodou použití této metody může být rozsáhlá forma, stereotypní odpovědi a neochota uchazeče účastnit se takového byrokratického sběru dat (Dvořáková a kol., 2012).

Assessment centre

AC je jednodenní, případně vícedenní program, zjišťující, jak se uchazeč chová v modelových pracovních situacích a při řešení případových studií. Tato metoda je využívána, jestliže potřebujeme obsadit manažerské pozice, pozice specialistů či pozice klientsky orientované. Skupinu uchazečů posuzuje a hodnotí přítomná komise, jejichž zkušenosti a profesionalita má vliv na kvalitu výstupů. Modelové úlohy se zaměřují na jak individuální pracovní projevy, tak na manažerské předpoklady či předpoklady pro práci ve skupině. Jestliže správně využijeme a vyhodnotíme informace o osobnosti, dovednostech a schopnostech vzhledem k obsazované pracovní pozici, získáme možnost lépe předpovědět pracovní úspěšnost uchazečů a eliminovat riziko chybného personálního rozhodnutí. Podoby AC jsou různé, ale zpravidla mívají indoorovou formu (tj. probíhají v interiéru) (Dvořáková a kol., 2012; Urban, 2013).

Výběrové testy

Významnou metodou při výběru zaměstnanců jsou psychologické testy, které jsou rozděleny do dvou hlavních skupin. První skupinu tvoří **testy mentálních schopností** (výkonové testy), mezi něž jsou zařazeny testy inteligence, testy speciálních schopností i testy

vědomostní. Tyto testy jsou zaměřeny na zkoumání inteligence, paměti, tvořivosti či technického myšlení. Druhá skupina je tvořena **testy osobnostními**. V rámci takto zaměřených testů zjišťujeme projev a reakce daného jedince a slouží k zachycení jedinečné osobnosti (Čopíková a kol., 2015).

Vzorky práce

Vzorky práce považujeme za metodu, jenž je založena na praktickém předvedení činnosti, kterou by měl potenciální zaměstnanec vykonávat ve svém budoucím zaměstnání. Tato metoda nám pomáhá rozpoznat úrovně současných praktických schopností. Jelikož je metoda založena prakticky, znevýhodňuje nezkušené kandidáty bez praxe (např.: absolventy), přestože by se časem mohli vypracovat a stát se tak významným potenciálem organizace (Bělohlávek, 2016).

Simulované (modelové) situace

Modelové situace jsou využity tehdy, pokud není možné schopni uplatit vzorky práce. Cílem této metody je vytvoření **fiktivní situace**, následné pozorování a hodnocení, jak a zda vůbec dokáže kandidát dosáhnout řešení problému. Typickou fiktivní situací využívanou na administrativních pozicích může být poskytnutí finančních a účetních dokumentů kandidátovi (rozvaha, VZZ, CF) a sledování, jak si dokáže poradit např.: s hledáním problémů v těchto výkazech a navrhnutí postupu řešení. Tyto situace jsou mohou být také založeny na prezentaci produktu či sestavení harmonogramu projektů (Bělohlávek, 2016).

Zkoumání referencí

Veškeré informace získané na základě prozkoumání životopisu, vedení výběrového rozhovoru s kandidátem a použití dalších metod výběru nemohou zahrnovat přímou pracovní zkušenost s uchazečem. Proto hodnocení ze strany lidí, kteří měli možnost dlouhodobě pozorovat kandidáta v předchozích zaměstnáních přímo při výkonu práce, jsou důležitým zdrojem potřebných informací. Reference nám pomáhají nejen ověřit si pravdivost informací, které nám sám kandidát poskytl, ale také slouží k získání nestranného pohledu na to, jak si uchazeč skutečně vedl v pracovním procesu. Reference jsou poskytovány současnými či minulými spolupracovníky, přímými nadřízenými, ale také pro získání formálních informací může posloužit personální oddělení organizace (Urban, 2013).

Grafologie

Tato metoda je považována za metodu doplňkovou. Použití této metody vychází z předpokladu, že lidské vlastnosti a osobnost se projeví v jeho psaném projevu. Tato metoda je využívána především ve Francii, kde slouží jako metoda personálního výběru. Jelikož vyhodnocování výsledků v souvislosti s touto metodou je považováno za velmi citlivou záležitost, grafologický posudek by měla vykonávat pouze licencovaná osoba, jenž získala oprávnění od příslušné grafologické společnosti (Bělohávek, 2016).

2.5.5 Rozhodnutí o přijetí a nabídnutí zaměstnání

Po absolvování výběrového rozhovoru či Assessment centra (nebo kombinace těchto dvou metod) jsou vybráni 2-3 nejvhodnější kandidáti, kteří nejlépe splňují stanovená kritéria. Na základě „hodnotících formulářů uchazečů“ jsou schopni si tazatelé veškeré informace o kandidátech systematizovat, a tak se lépe rozhodnout o nejvhodnějším potenciálním zaměstnanci. Po procesu vyhodnocování, porovnávání a interpretování získaných informací jsou přidělovány jednotlivým uchazečům body, jejichž výsledkem je sestavení pořadí kandidátů s určitou průměrnou bodovou hodnotou. Té je však přikládán pouze orientační význam.

Jakmile dospějeme do konečné fáze a rozhodneme o nejlepším uchazeči, je nutné jej s nabídkou zaměstnání neprodleně oslovit jednak ústně, ale i písemně s žádostí potvrzení stálého zájmu o volné pracovní místo v organizaci. Je žádoucí také kontaktovat uchazeče, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. Nevybraným uchazečům je sdělena skutečnost, že byl na volné pracovní místo upřednostněn jiný uchazeč o zaměstnání, je jím slušně poděkováno a v závěru, v případě otevření dalšího volného pracovního místa, i nabídnuta možná budoucí spolupráce (Horváthová a kol., 2014).

2.6 Evaluace úspěšnosti celého procesu

Jelikož do komplexního procesu získávání a výběru zaměstnanců vkládáme určité množství prostředků, je potřeba vyhodnotit jeho efektivitu. K tomuto účelu využíváme řadu ukazatelů, které zahrnují zejména:

- náklady na získávání jednoho zaměstnance
- počet žádostí přijatých od uchazečů
- čas, který měříme od počátku zahájení aktivit spojených se získáváním až do obsazení pracovního místa
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru

- délka pracovního poměru
- míra fluktuace nových zaměstnanců
- počet žadatelů o přijetí/ počet žadatelů pozvaných na výběrový rozhovor
- počet rozhovorů/ počet uskutečněných nabídek zaměstnání
- počet uskutečněných nabídek zaměstnání/ počet nabídek přijatých uchazeči
- nově přijatí uchazeči/ počet posuzovaných uchazečů
- počet dnů absence zaměstnance/ celkový počet pracovních dnů

S tímto procesem je spojena také řada nákladů. Nejvýznamnějšími jsou mzdové náklady osob podílejících se na celém procesu získávání a výběru, náklady na vystavenou inzerci, náklady na spolupráci s úřady a externími subjekty (psycholog, personální agentura) aj. (Čopíková a kol., 2015; Dvořáková a kol., 2012).

3. Charakteristika společnosti

Cílem této kapitoly je seznámení se s organizací Technické služby Opava s.r.o. Součástí kapitoly je představení organizace, vyličení organizační struktury a popsání struktury současného stavu zaměstnanců a personálního útvaru.

3.1 Představení společnosti

Organizace Technické služby Opava s.r.o. je zařazena mezi městské organizace, které se podílí na udržování dobrého jména města Opava.

Již na počátku 20. století byly veškeré činnosti, týkající se starosti o veřejné prostranství, situovány na ulici Těšinskou. Počátkem 60. let 20. století byly zřízeny Technické služby města Opavy, které byly vystřídány nynější formou Technické služby Opava s.r.o. až 20.12.1995. Nyní je rozmístěno po městských částech města Opavy 9 provozoven, díky nimž je zajišťována správa a údržba majetku města, či jsou zajištěny služby pro občany a podnikatele města Opavy.

Jelikož je právní forma organizace společnost s ručením omezením, ze zákona musí být stanoven statutární orgán a dozorčí rada. Statutární orgán je tvořen třemi jednatelemi, kteří jednají jménem společnosti samostatně.

Jak již bylo zmíněno, společnost Technické služby Opava s.r.o. je silně navázána na statutární město Opava, a to nejen spoluprací s ostatními městskými organizacemi, ale převážně nejvyšším a nejvýznamnějším vkladem do provozu organizace, který činí téměř 9,5 mil. Kč.

Značná píle a výjimečná angažovanost organizace je každým rokem oceněna významnými tituly. Již od roku 2013 jsou společnosti předávány ocenění převážně v oblasti rozvoje společenské odpovědnosti či ocenění za příkladnou péči o historickou a kulturní památku.

zdroj: internetová stránka organizace

3.1.1 Předmět podnikání

Organizace má opravdu širokou působnost svého podnikání. Jsou zde zahrnuty oblasti týkající se:

- podnikání v oblasti nakládání s odpady
- provozování pohřebišť a krematorií
- zámečnictví
- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužící k regeneraci a k rekondici
- výroba cementového zboží a umělého kamene

- opravy, údržba a čištění komunikací, ploch a související servis
- mechanizačně – dopravní služby
- úpravy, údržba a čištění komunikací, ploch a související servis
- údržba a obnova zeleně a provoz zásobního zahradnictví provozování veřejných WC
- provozování parkovišť
- výroba dopravních značek
- plakátovací služby
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- silniční motorová doprava nákladní
- inženýrská a investorská činnost, stavební dozor
- montáž, opravy vyhrazených elektrických zařízení.

Zdroj: internetová stránka společnosti

3.2 Organizační struktura

Struktura organizace je tvořena třemi hlavními úseky (Příloha č. 1):

- ekonomický úsek,
- sekretariát ředitele,
- provozní úsek.

Vedení společnosti je zajištěno ředitelem společnosti, ekonomický úsek je řízen ekonomickým náměstkem a provozní úsek je zaštiťován provozně technickým náměstkem.

Sekretariát ředitele a ekonomický úsek se nachází v budově ředitelství, která je situována do rozlehlého hlavního areálu organizace, nacházejícího se na ulici Těšínská. Jednotlivé provozovny jsou umístěny v hlavním areálu organizace, ale i rozprostřeny do jednotlivých městských částí města Opavy.

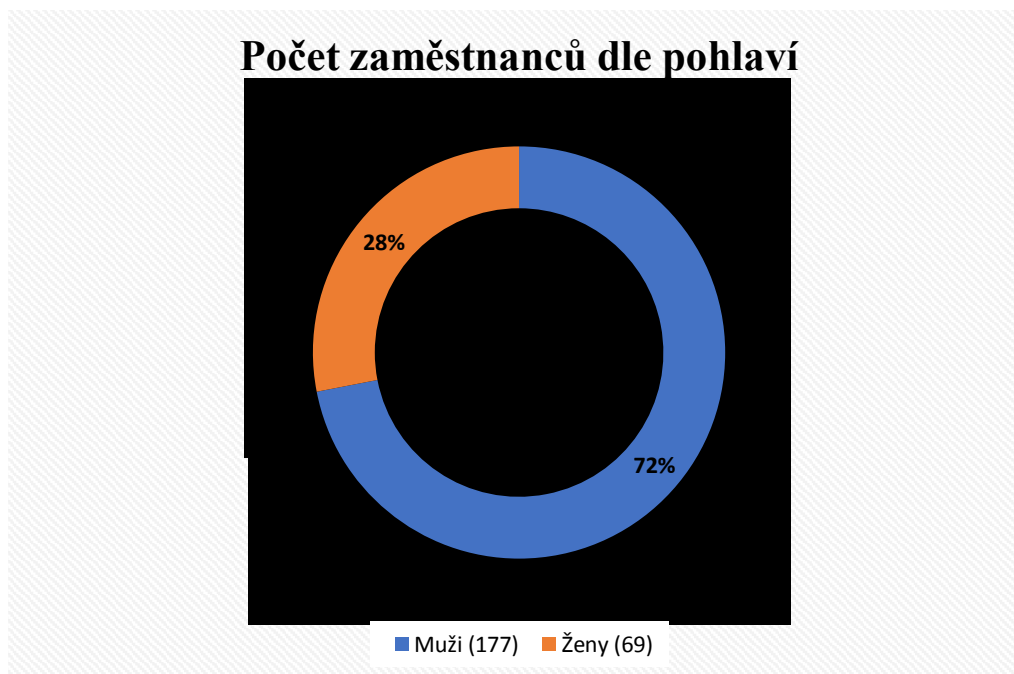
3.2.1 Struktura současného stavu zaměstnanců

Jelikož je organizace dělena na několik provozoven, pokrytí organizační stránky dostatečným množstvím personálu je klíčové.

Ke dni 15. října 2017 bylo ve společnosti zaměstnáno 246 kmenových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z grafu 3.1 je patrné, že organizace se skládá ze 177 zaměstnanců mužského pohlaví a ze 69 zaměstnanců ženského pohlaví.

Z celkového počtu zaměstnanců je zaměstnáno ve vyšším, středním a nižším managementu 40 zaměstnanců (THP), dělnické pozice jsou obsazeny 206 zaměstnanci.

Graf 3.1 Struktura současného stavu zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Zpráva o pokroku „COP“, Martin Girášek, 2017, vlastní zpracování

Počet zaměstnanců je každý měsíc ještě navýšen průměrně o 25 pracovníků, kteří však nejsou zařazeni mezi zaměstnance kmenové. Těmto pracovníkům byl způsob vykonávané práce přidělen příslušným pracovním úřadem, po vykonání přidělené práce (přibližně do 3 měsíců) jsou uvolněni, a proto nejsou zahrnováni do výsledků dotazníkového šetření.

3.2.2 Personální útvar

Personální útvar v organizaci je tvořen dvěma zaměstnanci. Hlavním úkolem personalisty je získávání potenciálních zaměstnanců, výpomoc s organizováním výběrového řízení, vedení a ukončování pracovních poměrů, zakládání a kompletování spisů zaměstnance aj. Náplní práce mzdové účetní je každodenní spolupráce se státními institucemi (ÚP, FÚ, ZP, OSSZ aj.), zpracování dovolené, provádění pravidelné uzávěrky pro výpočet mezd, výpočet a provádění zúčtování DPFO a zpracovávání mzdové agendy.

Již tradičně je známá spolupráce personálního útvaru organizace s Úřadem práce města Opava. V regionálních denících je pravidelně vyzdvihována kooperace právě zmíněných dvou organizací, a to převážně v oblasti získávání zaměstnanců (viz. Kap.4), ale i v oblasti umístování dočasných pracovníků.

4. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Cílem této kapitoly je popis a charakteristika aktuálního systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jsou zde definovány jednotlivé kroky procesu od vzniku požadavku organizace na nové pracovní místo až po zveřejnění pracovní nabídky. Dále je charakterizován výběrový proces zaměstnanců v organizaci včetně popisu průběhu výběrového řízení. Závěrem je provedena analýza dotazníkového šetření, jehož výsledné hodnoty jsou následně interpretovány.

Obecné informace ohledně aktuálního popisu procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s provozně-technickým náměstkem. Podrobné informace jsou získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení.

4.1 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci je postupný a velmi pečlivě naplánovaný. Zaměstnancům organizace na různých úrovních, jenž se podílí na realizaci, jsou předem stanoveny pravomoci a odpovědnost za vykonávané aktivity.

4.1.1 Popis procesu získávání zaměstnanců

Identifikace potřeb a zvážení alternativ

Potřeba získat nového zaměstnance je především určena majoritním vlastníkem, tj. městem Opava. Organizace je povinna zajistit bezchybný provoz a služby pro občany města a v té souvislosti se často podílí na uskutečnění veřejných zakázek. Obě tyto oblasti lze vykonávat pouze za předpokladu, že organizace disponuje dostatečným množstvím kvalitního personálu.

Dříve, než dojde k zahájení veškerých procesů spojených se získáváním a výběrem kmenových zaměstnanců v organizaci na plný pracovní úvazek, je potřeba zvážit, zda toto místo nelze obsadit jinou formou. Přestože mezi nejčastější důvody uvolnění pracovního místa patří penzionování stávajících zaměstnanců či odchod na vlastní žádost prostřednictvím výpovědi, je nepřípustné uvažovat v této souvislosti o zrušení pracovního místa či rozdělení práce mezi stávající zaměstnance. Je také nutno zmínit, že organizace v žádném případě neuvažuje ani o dočasném vyplnění pracovního místa formou přesčasů či o přijetí dočasného pracovníka na DPP či DPČ (studenti, maminky na MD).

Návrh na zřízení volného pracovního místa

Veškeré pravomoci a zodpovědnost v souvislosti s návrhem na zřízení volného pracovního místa spadají pod vedoucího daného střediska (u dělnických pozic) a ekonomického náměstka (u THP). Vedoucí daného střediska předá písemný návrh na zřízení pracovního místa ekonomickému náměstku, který žádost pečlivě prostuduje a případně schválí. Ekonomický náměstek schválenou žádost následně předá řediteli organizace, který žádost projedná a schválí. Schválená žádost se předává na personální oddělení příslušnému personalistovi, který spolu s instrukcemi dostává také povolení sestavit inzerát na volné pracovní místo.

Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa se v organizaci liší podle potřebné kvalifikace uchazečů o volnou pracovní pozici. U dělnických pozic vytváří popis i specifikaci pracovního místa vedoucí daného střediska (např. oddělení komunikací), zatímco u THP jsou tvořeny ekonomickým náměstkem.

Popis pracovního místa zahrnuje obecné informace, tedy název pracovní pozice, rozsah vykonávaných činností, odpovědnosti, pravomoci aj. Specifikace pracovního místa zahrnuje podrobné požadavky na uchazeče. Jelikož více než polovina zaměstnanců v organizaci je zaměstnána na dělnických pozicích, požadavky jsou stručné a převážně technického zaměření.

Identifikace zdrojů

V organizaci jsou obsazována pracovní místa převážně ze zdrojů vnějších, výjimečně ze zdrojů vnitřních. Přesto jakýkoliv stávající zaměstnanec organizace, jež z jakéhokoliv důvodu chce změnit stávající místo, má po splnění požadavků příležitost ucházet se o nově otevřenou pracovní pozici. Reakcí od interních zaměstnanců přichází málo, proto za hlavní zdroj získávání pracovníků považujeme externí prostředí.

Zdrojem pracovníků z vnějšího prostředí jsou převážně sami se hlásící uchazeči z jiných společností, kteří mají zájem změnit dosavadního zaměstnavatele a také nezaměstnaní uchazeči registrovaní na ÚP.

Metody a formy získávání

Aby bylo v organizaci zajištěno včasné obsazení pracovního místa, je potřeba využívat různé metody a formy.

Oslovení interních zaměstnanců

Vedoucí pracovníci organizace si uvědomují, že interní zaměstnanci představují minimální náklady na celý proces získávání a výběru, a proto je jim umožněno reagovat na volné pracovní místo vyvěšené na nástěnce v přízemí administrativní budovy. Po kontaktování vedoucího pracovníka, uvedeného na plakátu o volném pracovním místě, je uchazeč zařazen do výběrového řízení.

Uchazeči se nabízejí sami

Jednou z významných metod v organizaci je evidování reakcí od uchazečů, jež se nabídli reagovat sami od sebe, aniž by si byli vědomi volného pracovního místa. Vyhovujícím uchazečům je nabídnuta účast na výběrovém řízení, nevyhovující jsou zařazeni do firemní databáze.

Spolupráce s ÚP

Organizace již mnoho let spolupracuje s místním ÚP při získávání pracovníků na hlavní pracovní poměr, ale i při umisťování dočasných pracovníků v rámci veřejně prospěšných prací (uklízeči veřejných prostranství). Jestliže má organizace zájem vystavit požadavek na ÚP a získat tak trvalého pracovníka na hlavní pracovní poměr, je povinna vyplnit *Hlášenku volného pracovního místa* (Příloha č. 3). Dočasnou pomocnou sílu organizace tvoří převážně dlouhodobě nezaměstnaní registrovaní uchazeči na ÚP, jímž je nabídnuta spolupráce s organizací převážně na 1 rok. Pracovníkům, kteří se v organizaci osvědčí, je nabídnuta smlouva na hlavní pracovní poměr a stávají se tak stálými kmenovými zaměstnanci.

Oslovení bývalých zaměstnanců

Příležitost účastnit se výběrového řízení mají také zaměstnanci, kteří již nejsou v pracovněprávním poměru s touto organizací. Jestliže tito pracovníci mají zájem ucházet se o volné pracovní místo, jsou jim poskytnuty veškeré informace, případně jsou zařazeni do výběrového řízení. Od této formy se ustupuje, jestliže byl se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr na základě hrubého porušení pracovní kázně.

Využívání internetu

Využívání internetu k inzerování volných pracovních pozic je organizací nejvíce využívanou metodou. Volné pracovní pozice jsou zadávány na internetové stránky organizace, kde uchazeč může nalézt také bližší informace o pracovní pozici. Dále jsou také pro vystavení inzerátů využívány portály jako *www.prace.kurzy.cz*, *www.easy-prace.cz*, *www.volnamista.cz* a to především z důvodu levné a rychlé formy získávání zaměstnanců.

Využívání sociálních sítí

V minulosti byla tato forma využívána, avšak se od ní časem ustoupilo. Organizace, jakožto uživatel sociální sítě Facebook, se stávala terčem urážek a vystavené pracovní místo spíše odrazovalo potenciálně vhodné kandidáty.

Požadované dokumenty od uchazečů

Nejčastěji vyžadovanými dokumenty, jako podmínkou pro zařazení do výběrového řízení, bývá strukturovaný životopis. Mnohdy však nastane situace, že uchazeč je schopen zaslat či osobně předat pouze chronologicky seřazené biografické informace, bez jakékoliv formy. Personalista však tuto skutečnost musí respektovat a po splnění požadavků na pracovní místo je i tento uchazeč zařazen do výběrového řízení. Motivační dopis je vyžadován pouze u kandidátů na TH pozici v organizaci. Ostatní dokumenty, dokládající odbornost uchazeče, jsou předkládány a ověřovány až při přijímání do pracovního poměru.

Formulace a zveřejnění nabídky práce

Organizace si je vědoma, že uveřejnění nabídky práce je klíč k získání co největšího počtu vhodných kandidátů na volné pracovní místo. Dříve, než dojde ke zveřejnění, musí se pracovní nabídce stanovit forma. Organizace vychází převážně z popisu práce a specifikace pracovního místa. Inzerovaná nabídka práce obvykle (Příloha č. 2) obsahuje název pracovní pozice, popis pracovní nabídky a informace o zaměstnavateli. Dále kvalifikační a jiné požadavky, firemní benefity a kontakt na příslušného pracovníka.

4.2 Výběr zaměstnanců

Smyslem výběrového řízení je nalézt toho nejvhodnějšího kandidáta, který nejlépe splňuje požadavky organizace a má ty nejlepší předpoklady stát se kvalitním zaměstnancem.

Vzhledem k mnohdy velmi akutní potřebě obsazení a nízké kvalifikaci volných pracovních míst, se vedení organizace shodlo, že nejvhodnější podoba výběrového řízení u dělnických pozic je jednokolová. Uchazeč se tak účastní výběrového pohovoru, kdy nejčastějším posuzovatelem je vedoucí daného střediska. Uchazeč je nejčastěji vyptáván na zkušenosti z předchozího zaměstnání ale i na nově otevřenou pracovní pozici.

U THP je potřeba zajistit ověření také odborné stránky uchazeče, a tak se výběrové řízení skládá ze dvou kol. První kolo výběrového řízení je zaměřeno na získání obecných informací o uchazeči a jeho teoretických znalostí, přičemž posuzovatele tvoří komise v čele s ředitelem organizace a dvěma náměstký. Do druhého (závěrečného) kola postupují vybraní uchazeči a účastní se jej komise ve stejném složení. Závěrečné kolo je zaměřeno na ověření praktických zkušeností uchazeče v příslušném oboru a nejčastějším prostředkem ověření bývá praktická zkouška či znalostní test z oboru.

Výběrové řízení je ve většině případů realizováno a koordinováno vedoucími zaměstnanci organizace. Výjimku tvoří pouze umístování dočasných pracovníků z ÚP. V tomto případě veškeré pravomoci a odpovědnost za výběrové řízení spadá pod ÚP a organizace tak nemá nad těmito procesy žádnou kontrolu.

Rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi je v rukou hodnotící komise, která se přímo účastnila výběrového rozhovoru s konkrétním kandidátem. Jestliže se však hodnotící komise nemůže z nějakého důvodu shodnout, který kandidát nejlépe splňuje stanovené požadavky, je nápomocen pracovník personálního oddělení.

4.2.1 Popis procesu výběru zaměstnanců

Předvýběr

Po vystavení nabídky práce se personální oddělení nachází ve fázi přijímání zaslaných životopisů od uchazečů. Po stanovení uzávěrky personální oddělení vytiskne příslušné dokumenty a doručí je k vedoucímu daného střediska. Ten provede na základě stanovených kritérií preselekcii. Ze stávajících kandidátů vybere 5 nejvhodnějších, kterým učiní nejpozději do týdne nabídku s pozváním do prvního kola výběrového řízení. Tento proces probíhá obdobně i u THP (vybráno až 10 uchazečů), přičemž posuzovatelem se stává ekonomický náměstek.

Výběrové rozhovory

U výběrového rozhovoru na THP pozici spolu s účastníkem zasedá komise ve složení ředitel společnosti a 2 náměstci (ekonomický a provozně-technický). Rozhovor je více

oficiální, a tak může být na uchazeče vyvíjen tlak. Rozhovor probíhá v hlavním areálu společnosti a jeho délka se může pohybovat v rozmezí 10–60 minut.

Výběrových rozhovorů na dělnické pozice se zpravidla účastní vedoucí daného střediska a mistři (přímí nadřízení). Oficialita ustupuje do pozadí a uchazeč se tak může cítit uvolněně a příjemně. Komise se často zaměřuje na získaná osvědčení a prokázání odborných schopností, vzdělání pro tyto pozice není zásadní. Přestože uchazeč mnohdy fyzicky nedisponuje osvědčeními a certifikáty, orientace v oboru je mnohdy důvod shledat kandidáta vhodným. Následně jsou posuzovány výkony jednotlivých uchazečů a dojde k vybrání pouze jednoho z nich. Výběrové rozhovory probíhají v hlavním areálu budovy nebo také na příslušných střediscích. Délka rozhovoru se pohybuje v rozmezí 10–30 minut a po skončení je nabídnuta uchazeči možnost nahlédnout na potenciální pracoviště.

Ověřování odborných znalostí

U TH pozic uchazeči v druhém kole výběrového řízení zpravidla podstupují testy zaměřené na odbornost uchazeče či jsou uchazeči přímo vyžádáni, aby předvedli praktickou ukázkou jejich zkušeností (např. u pozice mzdové účetní je ověřováno účtování základních položek). Tato forma ověření praktických znalostí má za úkol vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, který nejlépe bude odpovídat představám přítomné komise a požadavkům pracovní náplně. Okruhy otázek jsou tvořeny ekonomickým náměstkem za spolupráce pracovníka personálního oddělení. Může také nastat skutečnost, že u zaměstnance, jehož profesní historie a získané zkušenosti jsou firmě velmi známé, není odbornost dále testována či probíhá pouze prostřednictvím krátkého doplňkového osobního rozhovoru. Jelikož organizace působí pouze na lokálním trhu, není na žádné pracovní pozici vyžadováno absolvování testů z cizího jazyka.

Informování o vybrání a uchování dokumentů

Vybraný kandidát, který byl shledán jako nejvhodnější na danou pracovní pozici, je organizací do týdne (mnohdy i do 3 dnů) o výsledku obeznámen. Následně je s tímto kandidátem vyjednáváno o podmínkách nástupu. Uchazeči, kteří nepostoupili do dalšího kola výběrového řízení či nebyli vybráni na základě výběrového rozhovoru, jsou taktéž obeznámeni.

Veškeré dokumenty, získané od uchazečů, jsou uchovány ve firemní databázi po dobu 2-3 let. Poté dochází k jejich nalezení a následné skartaci. K těmto dokumentům má po celou dobu jejich působnosti v databázi přístup pouze pracovník personálního oddělení. Zaměstnanci organizace jednají s osobními údaji v souvislosti se zákonem, takže každý uchazeč, zasílající citlivé údaje, musí souhlasit se zpracováním osobních údajů.

Přijímání pracovníků a pracovněprávní dokumenty

V souvislosti s přijímáním do zaměstnaneckého poměru je budoucí zaměstnanec povinen předložit doklad o dosaženém vzdělání, naskenovaný platný občanský průkaz, doklad o řidičském oprávnění, získané osvědčení, odborné průkazy, čistý trestní rejstřík (např. pokladní) aj.

Dále je budoucí zaměstnanec povinen odevzdat na personální oddělení mzdový výměr, prohlášení o srážkách ze mzdy (firemní stravování) a prohlášení o příslušné zdravotní pojišťovně

Nejdůležitější dokumenty však tvoří *Záznam o provedení a posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu práce*, pracovní smlouva a dokument dokládající základní školení v oblasti BOZP. Záznam o posouzení zdravotní způsobilosti je stěžejním dokumentem, na jehož základě je umožněno zaměstnanci nastoupit či nenastoupit do pracovního procesu.

4.3 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace v organizaci je již dlouhodobě sledována a její hodnoty se nachází na přijatelné úrovni. V posledních 5 letech příjem zaměstnanců (cca 25) převyšoval odchod zaměstnanců (cca 15), tj. míra odchodů za toto období se pohybovala okolo 6 %. Významnou roli hraje také uskutečněné opatření (zlepšení systému odměňování, rozšíření nabídky firemních benefitů, navýšení mezd aj), které tuto fluktuaci dlouhodobě udržuje v příznivých hodnotách. Mírná změna nastala až koncem roku 2017, kdy organizace zaznamenala, z důvodu navyšování mezd v různých profesích, zvýšený odchod zaměstnanců na pozici řidičů. Jelikož v organizaci panuje spokojenost ze strany zaměstnance, ale také ze strany zaměstnavatele, organizace své zaměstnance násilně nepropouští. Potřeba přijímat nové zaměstnance vzniká především v souvislosti se sezónním vykonáváním veřejně prospěšných prací (především v období jarního a podzimního období), avšak hlavním důvodem hledání nového zaměstnance na volné pracovní místo je penzionování stávajících zaměstnanců.

4.4 Sledování ukazatelů v souvislosti s procesem získávání a výběru zaměstnanců

Vybranou organizací jsou v oblasti získávání a výběru zaměstnanců sledovány pouze následující ukazatele:

- délka celého cyklu až po přijetí vybraného uchazeče – průměrně 14 dní (odvíjí se od pozice i požadavků organizace),

- neustálé zaznamenávání fluktuace zaměstnanců (udržování míry fluktuace na příznivé úrovni).

Oblast sledování nákladů spojených s procesem získávání a výběru zaměstnanců není příliš rozpracovaná. V této souvislosti tvoří vystavená inzerce prostřednictvím internetových stránek organizace a bezplatných pracovních portálů (*volnamista.cz*, *pracomat.cz*, aj.) jednoznačně minimální náklady.

4.5 Dotazníkové šetření

Za účelem vytvoření představy o tom, jak probíhá proces získávání a výběru ve vybrané organizaci, byl vytvořen dotazník. Jelikož byli pro vyplnění upřednostněni respondenti, kteří jsou zaměstnáváni v organizaci méně než 5 let, bylo vedoucími středisek a panem náměstkem rozdáno 30 tištěných dotazníků. Pro vyplnění dotazníků byli požádáni jak zaměstnanci na dělnických pozicích, tak na TH pozicích.

V úvodu anonymního dotazníku byli zaměstnanci požádáni, aby dbali pokynů, byli maximálně pečliví a při volných otázkách se rozepsali. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek, které byly rozděleny na oblast získávání a výběru, identifikační otázky a závěrem byla zvolena jedna otevřená otázka. Jestliže nebylo uvedeno jinak, respondenti zatrhli pouze jednu zvolenou odpověď. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 4.

Z celkového počtu rozdaných dotazníků bylo vyplněno a navraceno 27 dotazníků, takže návratnost činila 90 %.

4.5.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Vyhodnocování dotazníku bylo provedeno v programu Microsoft Excel a následně z něj byla získána data pro vytvoření názorných grafů.

Poté byla veškerá data zaznamenána do kontingenčních tabulek (Příloha č. 5), které byly přehledně vytvořeny na základě pohlaví zaměstnanců, jejich pracovního zařazení a délky zaměstnání respondentů v organizaci.

Zprvu jsou představeny identifikační otázky, které slouží k posouzení vyhodnocených dat dle aktuální pracovní pozice respondenta, jeho pohlaví a délku pracovního poměru. Vyhodnocení všech typů otázek je k nahlédnutí v příloze č. 5.

Otázka č. 20 Na jaké pozici jste nyní zaměstnán/a?

Smyslem této otázky bylo zjistit, jaký je poměr jednotlivých pracovních pozic respondentů. Výsledky jsou zaznamenány v grafu 4.1.

Graf 4.1 Pracovní pozice zaměstnanců



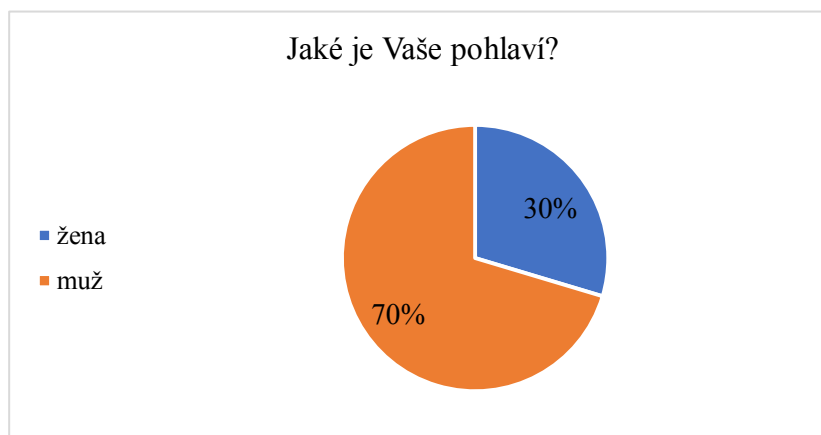
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je jasně viditelné, že 89 % (24) respondentů je zaměstnáno na dělnické pozici. Zbýlých 11 % (3) respondentů pracuje na TH pozici.

Otázka č. 21 Jaké je Vaše pohlaví?

Otázka je zaměřena na identifikaci pohlaví uchazečů. Analýza je zaznamenána v grafu 4.2.

Graf 4.2 Pohlaví zaměstnanců



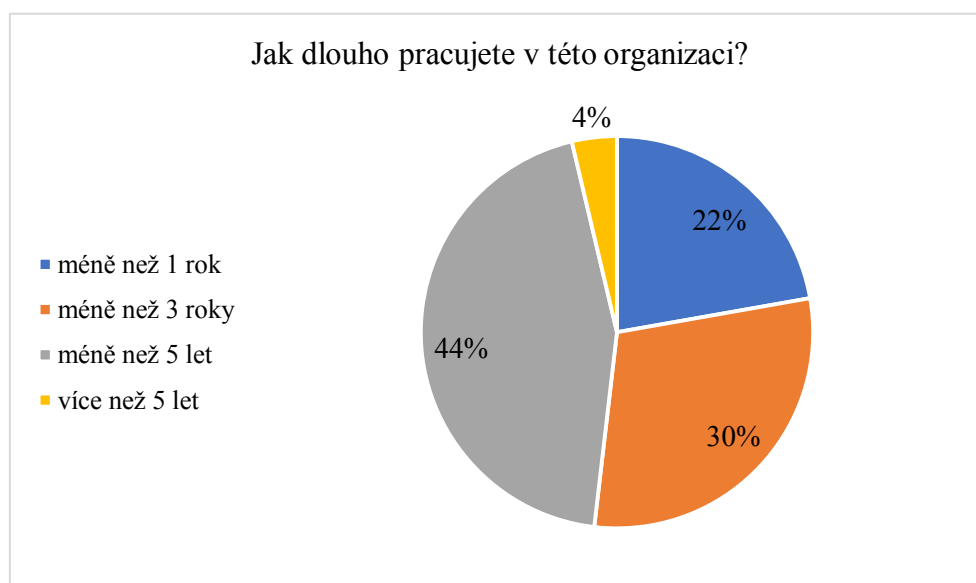
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je jasně viditelné, většina respondentů, tj. 70 % (19) byla tvořena muži. Zbývajících 30 % (8) respondentů bylo tvořeno ženami.

Otázka č. 22 Jak dlouho pracujete v této organizaci?

Tato otázka byla zaměřena na dobu, po kterou jsou respondenti v organizaci zaměstnaní. Výsledky jsou vyhodnoceny v grafu 4.3.

Graf 4.3 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 44 % (12) respondentů je v organizaci zaměstnáno méně než 5 let, ale více než 3 roky. Druhou nejčastěji zaznačenou odpovědí byl pracovní poměr v délce nejvýše 3 let, ale nejméně 1 roku. Takto odpovědělo 30 % (8) respondentů. Dále 22% (6) respondentů uvedlo, že je v organizaci zaměstnáno kratší dobu než 1 rok a jen 4 % (1) respondentů je zaměstnáno v organizaci déle než 5 let. Respondent, který je v organizaci zaměstnán ze všech nejdéle, pracuje na pozici TH pracovníka.

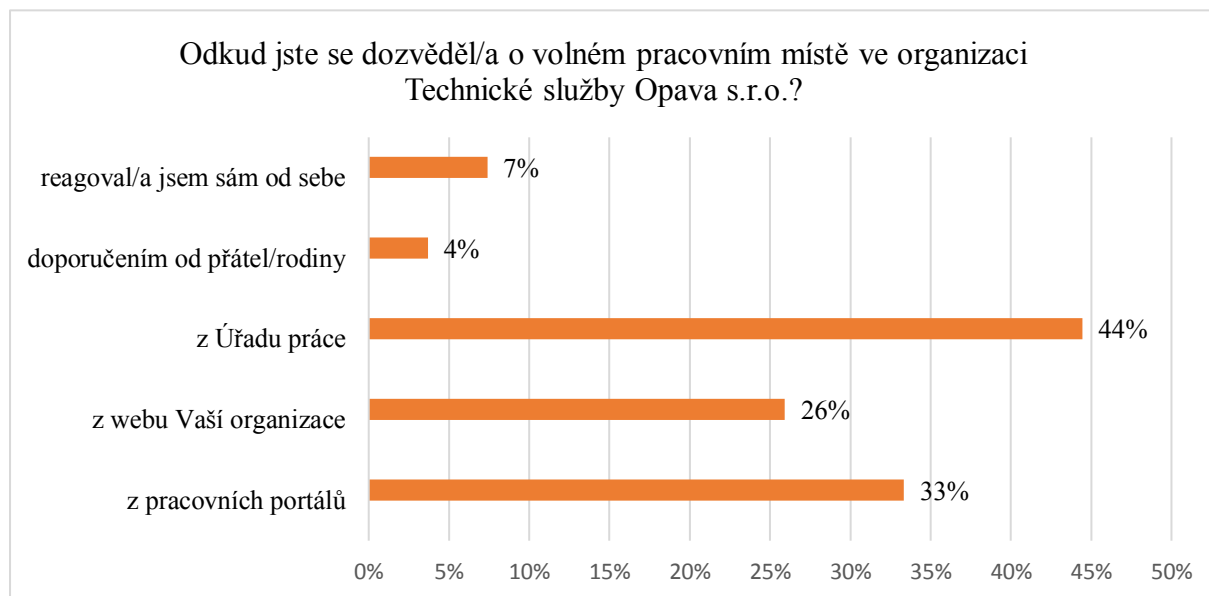
Dále následujících pět otázek bylo zaměřeno na procesy související se získáváním zaměstnanců.

Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve organizaci Technické služby Opava s.r.o.?

Smyslem této otázky bylo zjistit, z jakých zdrojů se uchazeči dozvěděli o volném pracovním místě. U této otázky bylo uvedeno, že je možno zaznačit více odpovědí či

konkretizovat jiné zdroje pracovního místa. Výsledky jsou uvedeny v grafu 4.4 a v kontingenční tabulce č.1 v příloze č. 5.

Graf 4.4 Zdroje nabídky volného pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování

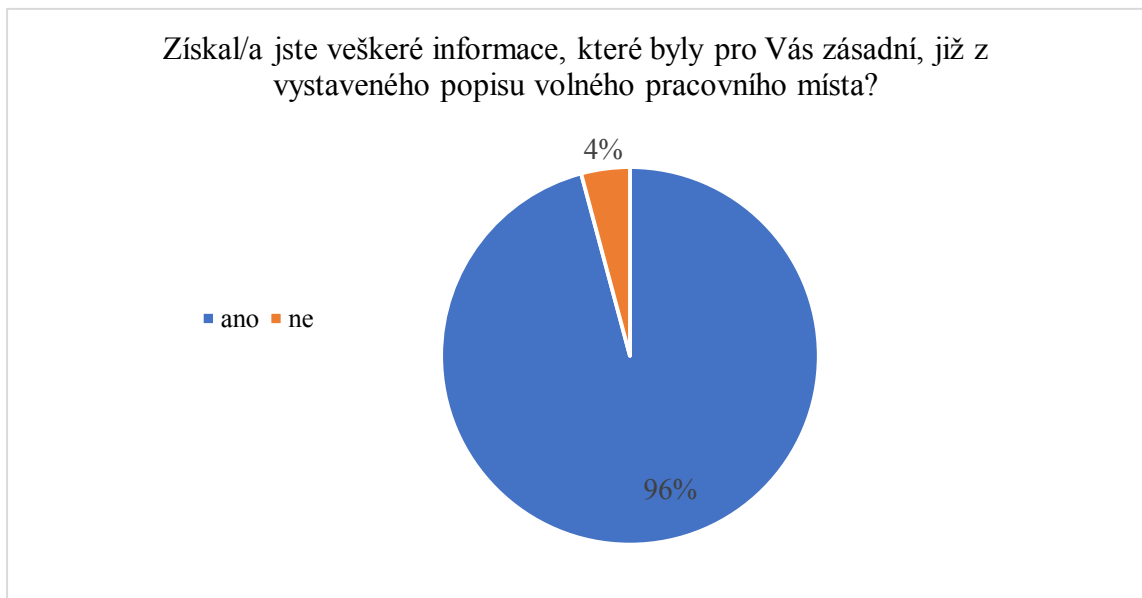
Z grafu je zřejmé, že nejčastější zdroj, z něhož se uchazeči o dělnické pozice, dozvěděli o volném pracovním místě, je Úřad práce. Takto odpovědělo 44 % (12) respondentů. Jako druhý nejčastěji využívaný zdroj informací o volném pracovním místě byl zvolen internet, tj. bezplatné internetové stránky zaměřující se na nabídku volných pracovních míst. Tuto možnost zvolilo 33 % (9) respondentů. Třetím nejčastěji využívaným zdrojem byl zvolen web organizace. Tuto možnost využilo 26 % (7) respondentů. Dále 7 % (2) respondentů oslovilo organizaci samo od sebe a 4 % (1) respondentů uvedlo jako zdroj informací o volném pracovním místě doporučení od přátel či rodiny. Nikdo z dotazovaných neoznačil jako zdroj informací vývěsku umístěnou v organizaci či zdroje jiné.

Otázka č. 2 Získal/a jste veškeré informace, které byly pro Vás zásadní, již z vystaveného popisu volného pracovního místa?

Úkolem této otázky bylo zanalyzovat, zda respondenti získali veškeré potřebné informace již z vystaveného popisu pracovního místa. Bylo uvedeno, že na tuto otázku neodpovídají ti, jež v předchozí otázce zvolili jako zdroj informací o volném pracovním místě doporučení od přátel/rodiny, ale ani ti, jež oslovili organizaci sami od sebe. Na tuto otázku tedy

odpovídalo 24 respondentů. Výsledky jsou uvedeny v grafu 4.5 a v kontingenční tabulce č.2 v příloze č. 5.

Graf 4.5 Úplnost informací uvedených v popisu nabídky práce



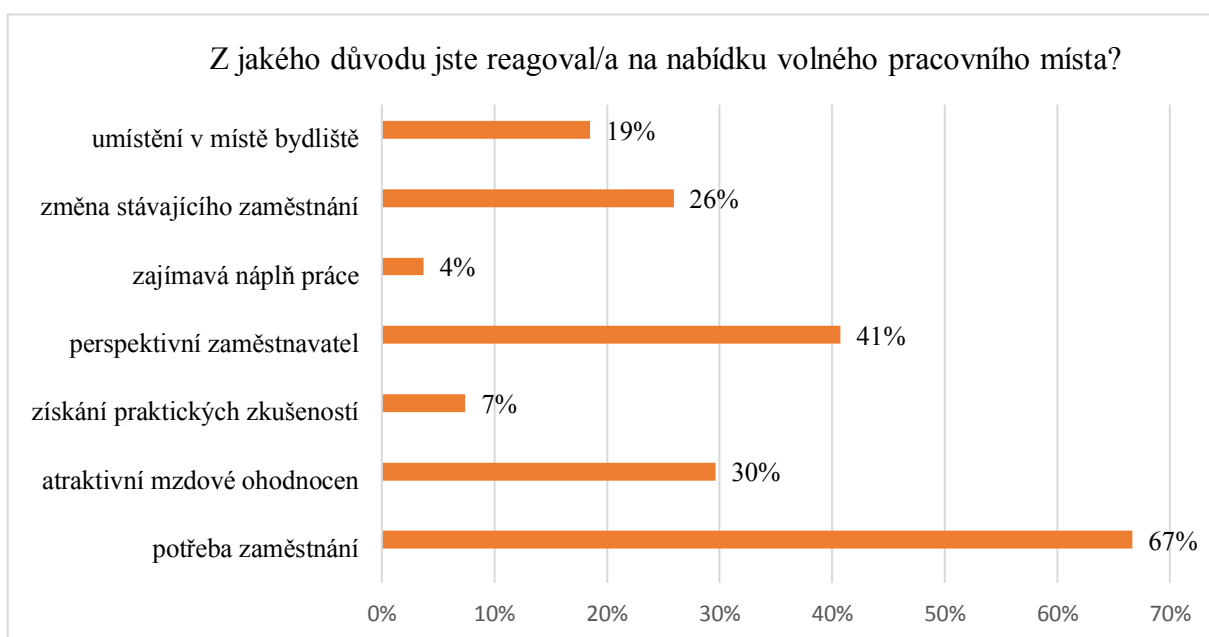
Zdroj: vlastní zpracování

Převážná většina respondentů 96 % (23) označila uvedené informace o nabídce pracovního místa za úplné. Pouze 4 % (1) respondentů uvedlo, že uvedené informace pro ně nebyly úplné a dostačující. Tento respondent, jako vysvětlení nespokojenosti uvedl, že ve vystaveném popisu práce chybělo upřesnění náplně práce.

Otázka č. 3 Z jakého důvodu jste reagoval/a na nabídku volného pracovního místa?

Tato otázka byla zaměřena na získání důvodů, proč vybraní respondenti na tuto nabídku práce reagovali. U této otázky měli respondenti možnost zaznačit více odpovědí. Výsledky nalezneme v grafu 4.6 a v kontingenční tabulce č.3 v příloze č. 5.

Graf 4.6 Odůvodnění reakce na nabídku volného pracovního místa



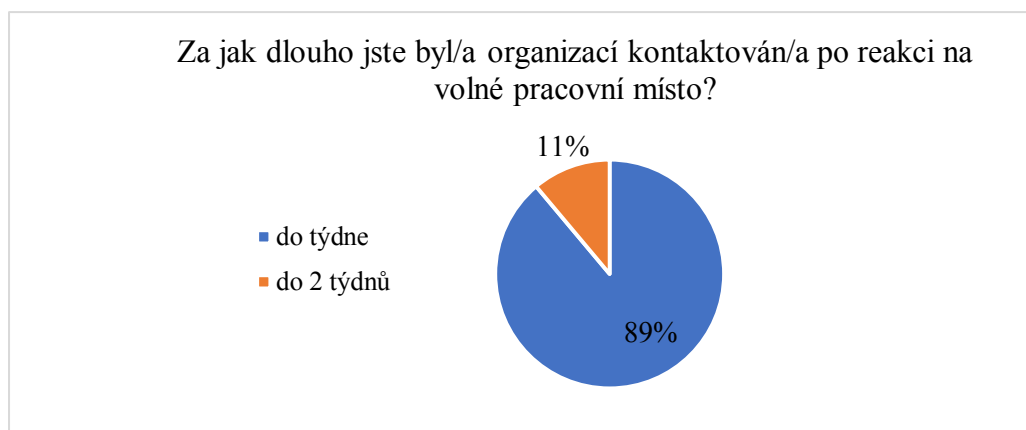
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je viditelné, že převážná většina respondentů (67 %, 18) reagovala na nabídku práce z důvodu potřeby zaměstnání. Druhým nejčastěji uvedeným důvodem byla skutečnost, že se organizace jeví jako perspektivní zaměstnavatel. Tuto možnost uvedlo 41 % (11) respondentů. Třetí nejčastěji uvedený důvod reakce bylo atraktivní mzdové ohodnocení. Takto odpovědělo 30 % (8) respondentů. Následujících 26 % (7) dotazovaných uvedlo jako důvod změnu stávajícího zaměstnavatele, pro 19 % (5) dotazovaných byl rozhodující výkon práce v místě bydliště a 7 % (2) respondentů uvedlo jako důvod možnost získání praktických zkušeností. Zbylé 4 % (1) respondentů reagovalo na nabídku práce z důvodu zajímavé náplně práce. Nejčtenějším důvodem reakce zaměstnanců na dělnických pozicích na nabídku volného pracovního místa byla potřeba zaměstnání (18), druhým nejčtenějším důvodem byl perspektivní zaměstnavatel (9). Nejčtenější důvod u zaměstnanců na pozici TH byla změna stávajícího zaměstnavatele (3).

Otázka č. 4 Za jak dlouho jste byl/a organizací kontaktován/a po reakci na volné pracovní místo?

Smyslem této otázky bylo zjistit délku intervalu, který je započat zasláním dokumentů a konče reakcí ze strany organizace. Výsledky jsou k nahlédnutí v grafu 4.7 a v kontingenční tabulce č.4 v příloze č. 5.

Graf 4.7 Interval mezi odesláním dokumentů a odezvy ze strany organizace



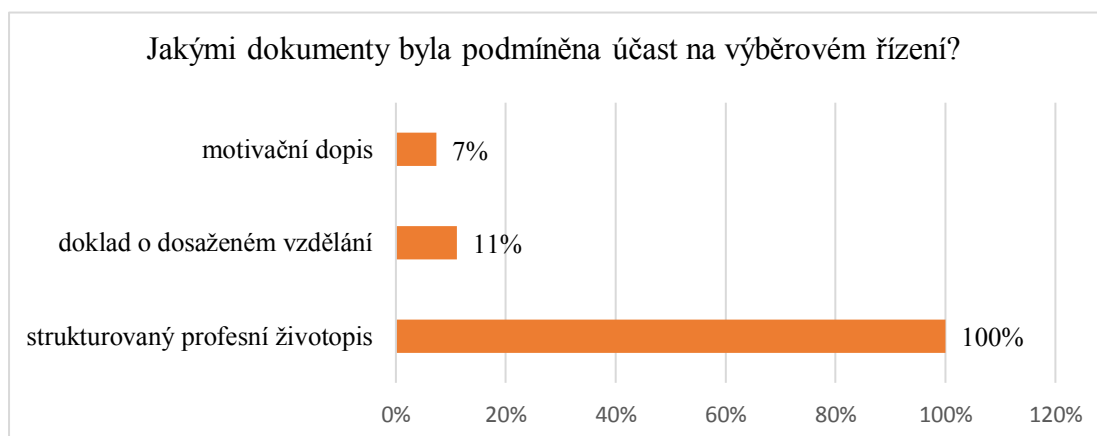
Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k mnohdy akutní potřebě obsadit volné pracovní místo, se organizace snaží reagovat na zaslané dokumenty neprodleně. Proto 89 % (24) respondentů uvedlo, že po zaslání dokumentů byli organizací kontaktováni již do týdne. Zbýlých 11 % (3) respondentů uvedlo, že byli kontaktováni organizací do 2 týdnů. Nikdo z respondentů nezaznamenal interval delší než 2 týdny.

Otázka č. 5 Jakými dokumenty byla podmíněna účast na výběrovém řízení?

Tato otázka byla zaměřena na zaslané dokumenty, jež byli podmínkou pro účast na výběrovém řízení. U této otázky měli respondenti možnost zaznačit více odpovědí. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v grafu 4.8 a kontingenční tabulce č.5 v příloze č. 5.

Graf 4.8 Požadované dokumenty jako podmínka pro účast na výběrovém řízení



Zdroj: vlastní zpracování

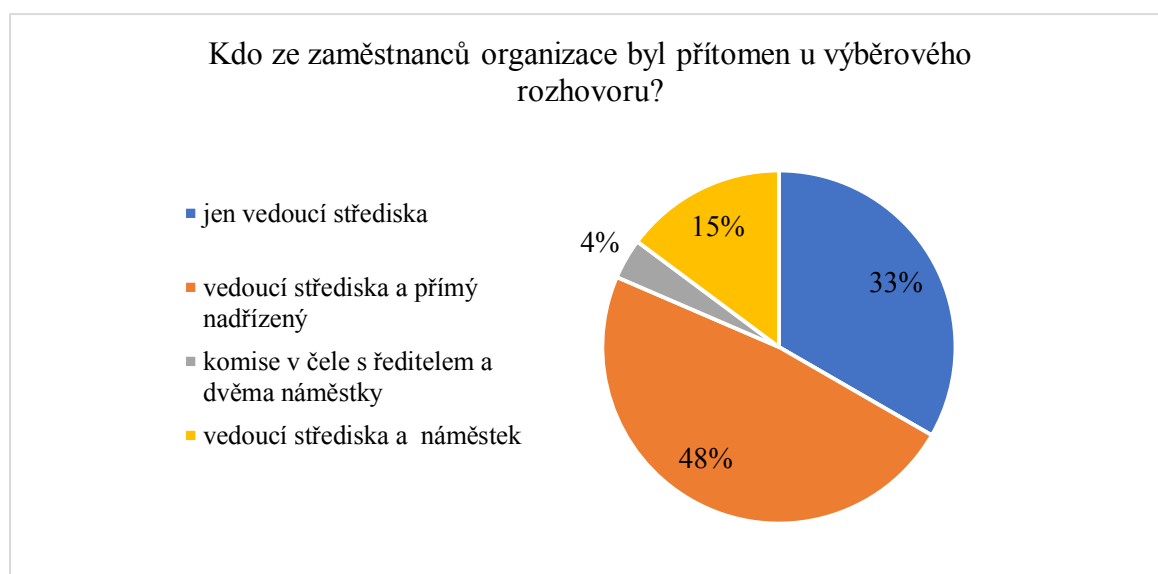
Z grafu je zřejmé, že všichni respondenti 100 % (27) zaslali strukturovaný profesní životopis. Tento dokument byl podmínkou pro výběrové řízení na THP, ale i dělnických pozicích. Dále po 11 % (3) respondentů se požadoval zaslat také motivační dopis a 7 % (2) respondentů zaslalo také doklad o dosaženém vzdělání. Možnost „výpis z trestního rejstříku“ nezaznačil žádný z respondentů.

Další otázky byly zaměřeny na oblast procesy související s výběrem zaměstnanců.

Otázka č. 6 Kdo ze zaměstnanců organizace byl přítomen u výběrového rozhovoru?

Úkolem této otázky bylo zjistit, jaké osoby byly u výběrového rozhovoru s uchazeči o zaměstnání přítomny. Zde mohli respondenti zaznačit jednu z předepsaných odpovědí, případně dopsat takovou, která nebyla v odpovědích zmíněna. Výsledné hodnoty jsou k nahlédnutí v grafu 4.9 a kontingenční tabulce č.6 v příloze č. 5.

Graf 4.9 Osoby přítomné u výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

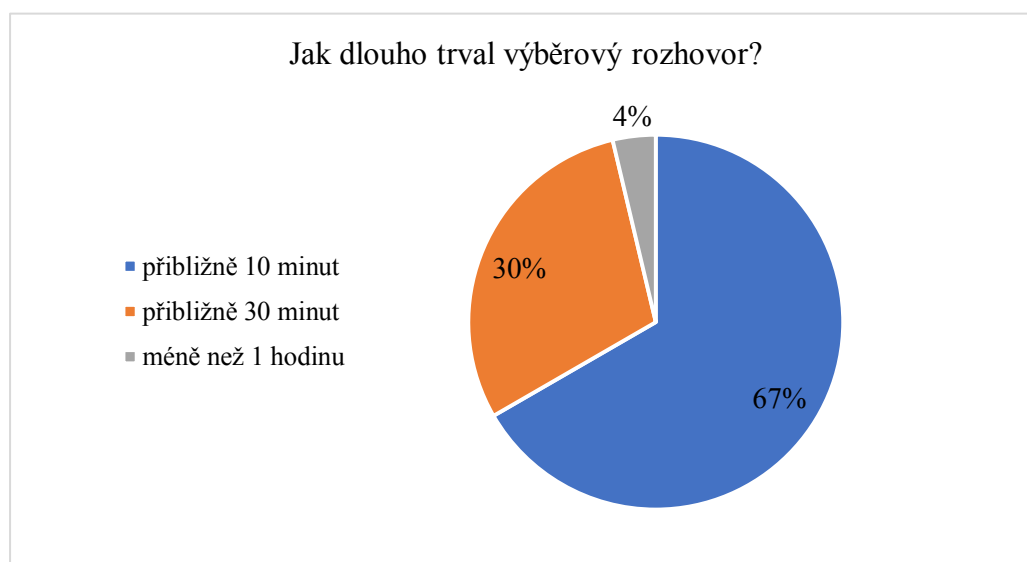
Z grafu vyplývá, že 48 % (13) respondentů se zúčastnilo výběrového pohovoru spolu s vedoucím střediska a přímým nadřízeným. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí bylo, že se výběrového rozhovoru účastnil spolu s respondentem jen vedoucí střediska. Tuto možnost zaznačilo 33 % (9) respondentů. Jelikož se v nabídce odpovědí objevila také možnost volné odpovědi, 15 % (4) respondentů uvedlo, že se výběrového rozhovoru zúčastnil vedoucí střediska spolu s náměstkem. Pouze jeden respondent uvedl, že se výběrového řízení účastnila

komise v čele s ředitelem a dvěma náměstký. Zaměstnanci na dělnických pozicích nejčastěji zvolili možnosti, že se výběrového rozhovoru účastnil vedoucí daného střediska spolu s přímým nadřízeným (13), anebo že se účastnil pouze vedoucí daného střediska (8). Pracovníci na TH pozicích se ve stejném poměru účastnili rozhovoru s vedoucím střediska (1), s komisí v čele s ředitelem a dvěma náměstký (1) či rozhovoru s vedoucím střediska spolu s náměstkem (1).

Otázka č. 7 Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

Tato otázka byla zaměřena na délku výběrového rozhovoru, jež se lišila v závislosti na konkrétním pracovním zaměření. Výsledky jsou zachyceny v grafu 4.10 a v kontingenční tabulce č.7 v příloze č. 5.

Graf 4.10 Délka výběrového rozhovoru



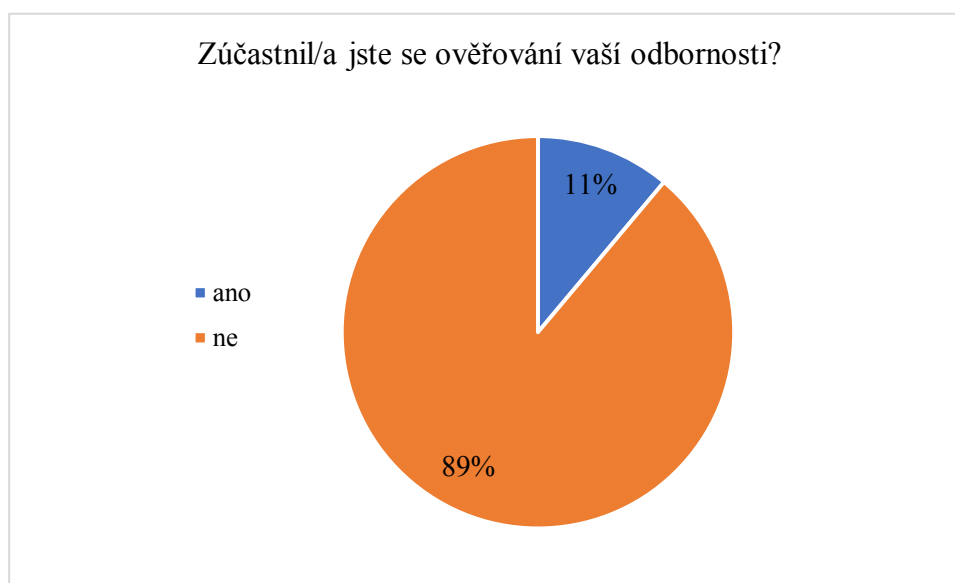
Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných, tedy 67 % (18), uvedla, že výběrový rozhovor trval přibližně 10 minut. Tuto možnost zaznačili pouze zaměstnanci na dělnické pozici. Druhou nejčastěji uvedenou délkou byl přibližně 30minutový rozhovor. Tuto možnost zaznačilo 6 pracovníků na dělnické pozici a 2 pracovníci na TH, dohromady tvořili 30 % dotazovaných. Jeden respondent uvedl, že jeho výběrový rozhovor trval méně než hodinu. V tomto případě se jednalo o TH pracovníka. Výběrový rozhovor delší než 1 hodinu nebyl zaznačen žádným respondentem.

Otázka č. 8 Zúčastnil/a jste se ověřování Vaší odbornosti?

Tato otázka byla zaměřena na skutečnost, zda se respondent účastnil jakéhokoliv ověřování jeho odborných znalostí. Jestliže respondent zaznačil odpověď „ne“, byl požádán, aby následující otázku přeskočil. Výsledné hodnoty jsou k nahlédnutí v grafu 4.11 a v kontingenční tabulce č.8 v příloze č. 5.

Graf 4.11 Účast na ověřování odborných znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu a příslušné kontingenční tabulce, výsledné hodnoty přímo souvisí s pozicí, na kterých jsou respondenti zaměstnáni. Pouze 11 % (3) respondentů uvedlo, že se zúčastnili jakékoliv formy ověřování jejich odbornosti. Z hodnot lze tedy vyčíst, že odborného ověřování znalostí se účastnili pouze zaměstnanci na TH pozicích. Zbýlých 89 % (24) respondentů zamítlo, že by se jakékoliv formy ověřování odbornosti zúčastnili.

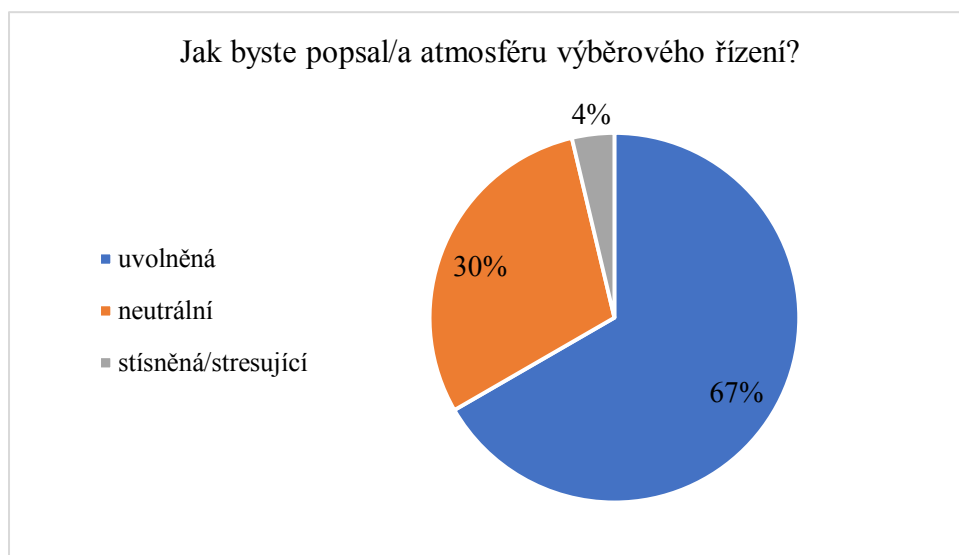
Otázka č. 9 Jakou formu ověřování jste absolvoval/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakou formou dochází k ověřování odborných znalostí. Z předchozí otázky lze rozpoznat, že odbornost v rámci druhého kola výběrové řízení byla ověřována pouze u TH pracovníků. V této otázce 11 % (3) TH pracovníků uvedlo, že zjištění odborných znalostí byla pouze formalita a její ověření probíhalo na základě doplňkového osobního rozhovoru. Všichni respondenti uvedli tedy svou vlastní odpověď.

Otázka č. 10 Jak byste popsal/a atmosféru výběrového řízení?

Úkolem této otázky bylo zhodnotit atmosféru výběrového řízení, které respondenti absolvovali. Výsledky jsou uvedeny v grafu 4.12 a v kontingenční tabulce č.9 v příloze č. 5.

Graf 4.12 Atmosféra výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Atmosféra výběrového řízení byla hodnocena převážně kladně. Až 67 % (18) respondentů ohodnotili atmosféru jako uvolněnou. Dále 30 % (8) respondentů uvedlo, že v průběhu výběrového řízení se cítili neutrálně. Pouze jeden ze zaměstnanců uvedl, že se mu atmosféra u výběrového řízení jevila stísněná či stresující.

Otázka č. 11 Vyskytl se během výběrového rozhovoru prostor pro Vaše dotazy?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda byl výběrový rozhovor dobře časově rozvrhnut a respondenti tak měli možnost položit doplňující dotazy. Výsledky jsou k nahlédnutí v grafu 4.13 a v kontingenční tabulce č.10 v příloze č. 5.

Graf 4.13 Prostor pro dotazy



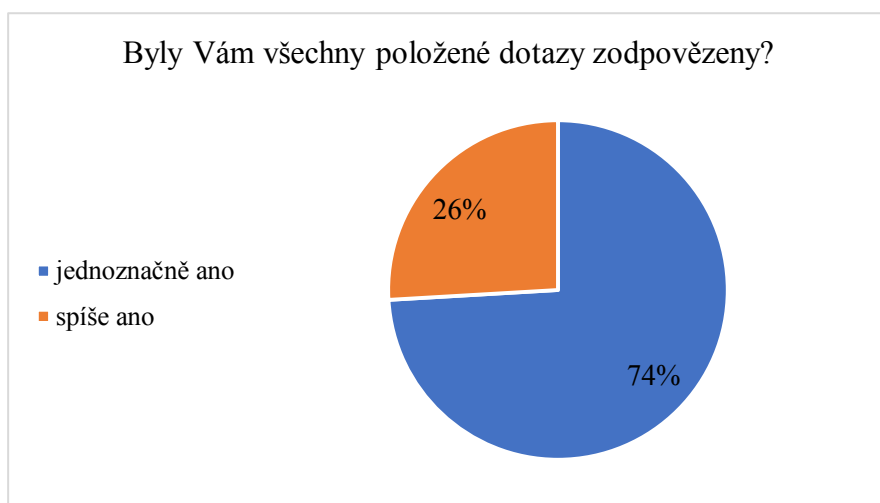
Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu je viditelné, že organizace dbá na to, aby se se respondent seznámil s veškerými informacemi, které považují za zásadní. Celých 78 % (21) respondentů uvedlo, že se naskytla možnost položit své dotazy, a i časový prostor v průběhu rozhovoru byl dostatečný. Zbýlých 22 % (6) respondentů uvedlo, že se se vyskytl prostor pro dotazy, avšak nedostatečný časový prostor jim to zcela neumožnil. Nikdo z respondentů neuvedl, že se možnost položit doplňující dotazy během výběrového rozhovoru nenaskytla.

Otázka č. 12 Byly Vám všechny položené dotazy zodpovězeny?

Předchozí položená otázka byla doplněna otázkou následující. Úkolem této otázky bylo zjistit skutečnost, zda byly všechny dotazy, položené respondentem u výběrového rozhovoru, zodpovězeny. Výsledky jsou uvedeny v grafu 4.14 a v kontingenční tabulce č. 11 v příloze č. 5.

Graf 4.14 Zodpovězení položených dotazů



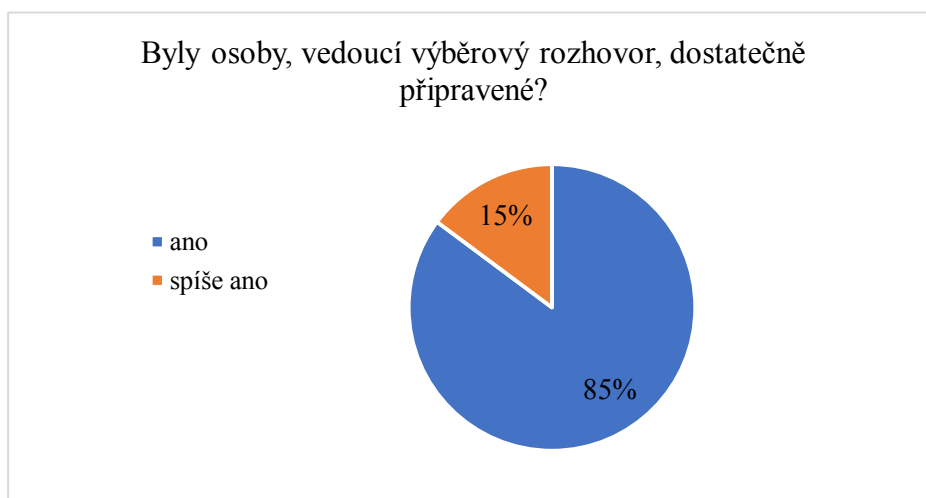
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze posoudit, že 74 % (20) respondentů byly jednoznačně zodpovězeny všechny dotazy položené během výběrového rozhovoru. Zbýlých 26 % (7) respondentů uvedlo, že jejich položené dotazy nebyly zcela zodpovězeny. Nikdo z respondentů neuvedl možnost „spíše ne“ ani „jednoznačně ne“.

Otázka č. 13 Byly osoby, vedoucí výběrový rozhovor, dostatečně připravené?

Smyslem této otázky bylo zhodnotit, zda jsou osoby, vedoucí výběrový rozhovor, vždy na průběh rozhovoru dostatečně připravené. Vyhodnocení je k nahlédnutí v grafu 4.15 a v kontingenční tabulce č.12 v příloze č. 5.

Graf 4.15 Připravenost osob



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu lze usoudit, že osoby, vedoucí pohovor, působily na respondenty připraveně. Až 85 % (23) respondentů připadalo, že osoby vedoucí rozhovor, byly zcela připraveny. Zbýlých 15 % (4) respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. Žádný z respondentů neoznačil možnost „ne“.

Otázka č. 14 Co bylo obsahem výběrového rozhovoru?

Účelem této otázky bylo zjistit, na kterou oblast otázek se výběrová komise v průběhu rozhovoru zaměřovala. Předpokládá se, že se zaměření otázek bude u respondentů různého zaměření lišit. Respondenti měli také možnost zvolit více odpovědí. Jestliže odpověď respondenta neodpovídala žádné z uvedených možností, bylo možno jej zaznamenat do možností „jiné“ a dále konkretizovat. Analýza výsledků je provedena v grafu 4.16 a v kontingenční tabulce č.13 v příloze č 5.

Graf 4.16 Obsah výběrového rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

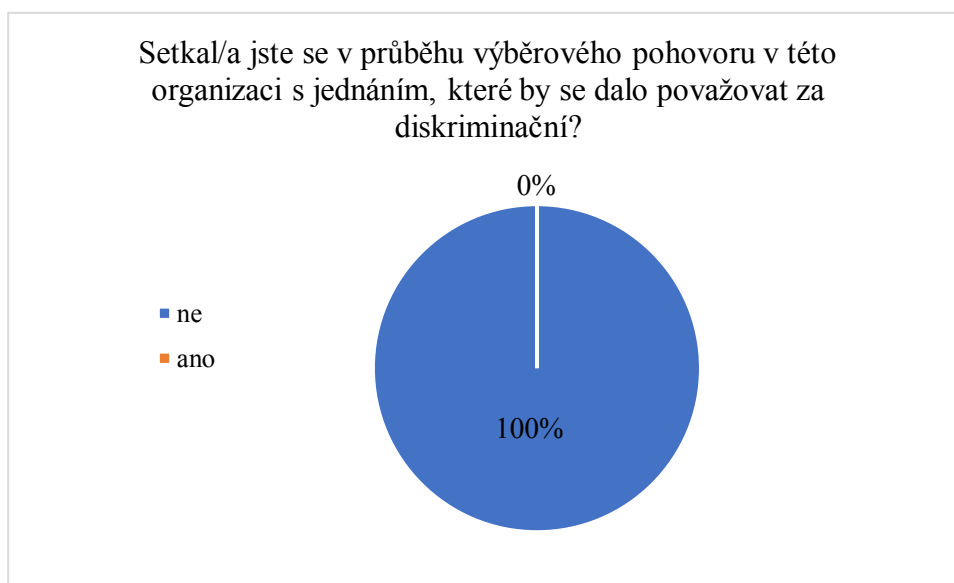
Z grafu je jasně zřetelné, že otázky, ohledně základních informací o uchazeči, jsou pokládány téměř vždy. Celých 96 % (26) respondentů zvolilo tuto možnost. Druhá nejčastější oblast pokládaných otázek je ohledně získané praxe. Takto odpovědělo 63 % (17) respondentů. Třetí nejčastěji zmíněnou oblast tvořily otázky zaměřené na kvalifikaci uchazeče, tuto možnost zvolilo 26 % (7) respondentů. Čtvrtá oblast byla tvořena otázkami zaměřenými na znalosti v oboru, takto odpovědělo 15 % (4) respondentů. Otázky zaměřené na charakteristiku a analýzu

osobnosti spolu s možností „jiné“ nezaznamenal žádný z respondentů. Nutno zmínit, že otázky zaměřené na kvalifikaci uchazeče a získanou praxi vždy současně zaznamenaly pouze TH pracovníci (3). U respondentů dělnických profesí byly vždy zaznamenány všeobecné otázky (24).

Otázka č. 15 Setkal/a jste se v průběhu výběrového pohovoru v této organizaci s jednáním, které by se dalo považovat za diskriminační?

Tato otázka byla zaměřena na citlivé skutečnosti, jež se mohly objevit v průběhu výběrového rozhovoru. Jestliže by respondent v průběhu rozhovoru zaznamenal diskriminační jednání, nejspíše by se jednalo o otázky zaměřené na sexuální orientaci, národnost, osobní či rodinné záležitosti (počet dětí, rodinný stav) aj. Výsledné hodnoty jsou k nahlédnutí v grafu 4.17 a v kontingenční tabulce č.14 v příloze č. 5.

Graf 4.17 Diskriminační jednání



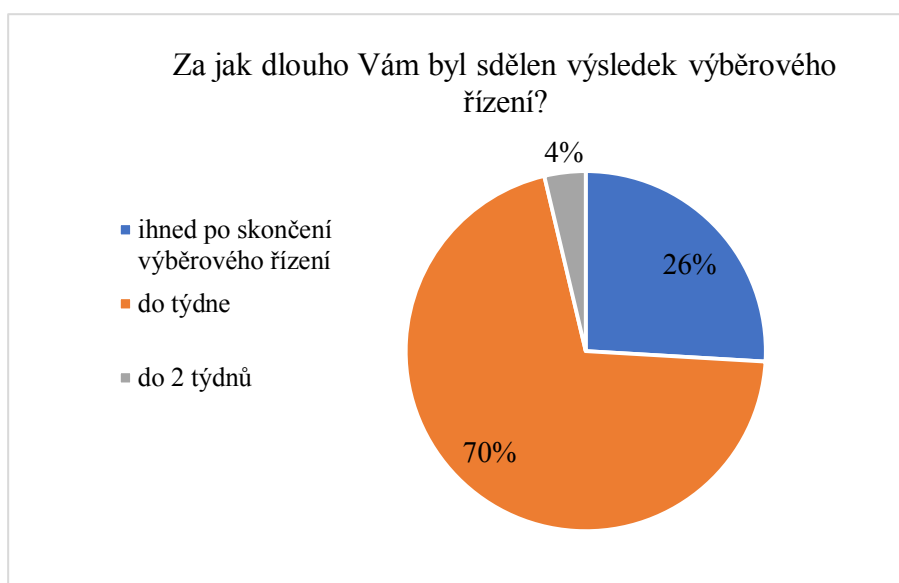
Zdroj: vlastní zpracování

S jistotou lze říci, že organizace v průběhu výběrových rozhovorů dbá etických zásad, a tak otázky diskriminačního charakteru pokládány v žádném případě nejsou. Takto se shodlo 100 % (27) respondentů.

Otázka č. 16 Za jak dlouho Vám byl sdělen výsledek výběrového řízení?

Otázka byla zaměřena na zanalyzování intervalu, započnutého dnem účasti na výběrovém řízení až po získání vyhodnocení účasti na výběrovém řízení. Výsledky jsou k nahlédnutí v grafu 4.18 a v kontingenční tabulce č.15 v příloze č 5.

Graf 4.18 Doba čekání na výsledky



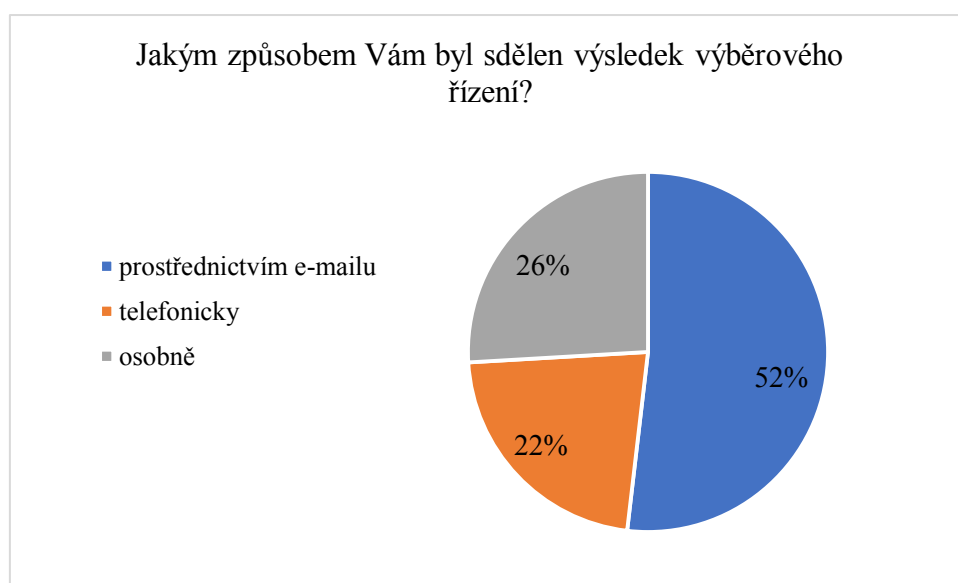
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož jsou v organizaci dodržovány určité zásady, (včetně dodržení doby zaslání výsledku výběrového řízení) není překvapením, že odpověď „do měsíce“ nezaznamenal žádný z respondentů. Výrazný podíl na výsledném poměru odpovědí měla možnost „do týdne“. Tuto možnost zvolilo 70 % (19) respondentů. Dále 26 % (7) respondentů uvedlo, že jim byl předán výsledek výběrové řízení ihned po skončení a zbylé 4 % (1) respondentů uvedlo, že byli vyrozuměni o výsledku do 2 týdnů.

Otázka č. 17 Jakým způsobem Vám byl sdělen výsledek výběrového řízení?

Úkolem této otázky bylo zanalyzovat, jakým způsobem byli respondenti vyrozuměni o výsledcích výběrového řízení. Konečné výsledky jsou viditelné v grafu 4.19 a v kontingenční tabulce č.16 v příloze č. 5.

Graf 4.19 Způsob sdělení výsledků



Zdroj: vlastní zpracování

Dle analýzy dat se 52 % (14) respondentů dozvědělo o výsledcích výběrového řízení prostřednictvím e-mailu. 26 % (7) respondentů bylo o výsledcích výběrového řízení vyrozuměno osobně a 22 % (6) respondentů bylo zkontaktováno telefonicky. Možnost „osobně“ byla zaznamenána pouze u pracovníků dělnických pozic. Zatímco všichni TH pracovníci byli o výsledku řízení vyrozuměni telefonicky.

Otázka č. 18 Odpovídá Vaše pracovní pozice popisu, jenž Vám byl představen u výběrového rozhovoru?

Cílem této otázky je zhodnotit, zda se popis pracovní pozice, sdělený respondentovi v průběhu výběrového rozhovoru, shoduje s reálně vykonávanou pracovní náplní. Jestliže někdo z respondentů odpověděl na tuto otázku „ano“, byl požádán, aby přeskočil následující otázku. Výsledky jsou k nahlédnutí v grafu 4.20 a v kontingenční tabulce č.17 v příloze č. 5.

Graf 4.20 Shoda informací se skutečností



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že u většiny respondentů se shodoval teoretický popis pracovní pozice se skutečně vykonávanou prací. Takto odpovědělo 93 % (25) respondentů. Shodu našlo, i když s výhradami, také 7 % (2) respondentů. Jelikož respondenti byli převážně zaměstnanci na dělnických pozicích, předpokládá se jasné a srozumitelné vyličení náplně práce. Důsledkem bylo, že nikdo z respondentů nezaznačil možnosti „spíše ne“ ani „ne“.

Otázka č. 19 V čem konkrétně se Vaše současně vykonávaná práce liší od dříve představeného popisu pracovní pozice?

Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, jež v předešlé odpovědi nezaznačili odpověď „ano“. V tomto případě se jednalo pouze o dva zaměstnance, z nichž jeden uvedl také připomínku (THP, muž). Zaměstnanec uvedl, že se skutečnost od teoretického popisu lišila v rozdílné pracovní pozici. Lze tedy předpokládat, že na výběrovém rozhovoru mu byla popsána pracovní pozice, na kterou mohl být respondent přijat, ale nakonec nastoupil na jinou pracovní pozici anebo byl na jinou pracovní pozici přeřazen v průběhu výkonu v organizaci.

Otázka č. 23 Existuje skutečnost, kterou byste chtěla v souvislosti s procesem získávání a výběru zmínit?

Jednalo se o otevřenou otázku, v níž se mohli respondenti rozepsat. Bylo možno uvést připomínky, rady, doporučení ke stávajícímu výběrovému řízení v organizaci. Jelikož tuto možnost ani jeden z respondentu nevyužil, v dotazníku bylo uvedeno pouze „bez připomínek“.

4.5.2 Shrnutí dotazníkového šetření

V rámci analýzy systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci bylo rozdáno 30 dotazníků dělníkům, ale také TH pracovníkům. Návratnost dotazníků činila 90 %, tj. vyhodnoceno bylo pouze 27 dotazníků. Dotazník obsahoval otázky z oblasti získávání a výběru, dále identifikační otázky a také jednu volnou otázku, kde se mohli zaměstnanci rozepsat. Z provedeného dotazníkového šetření bylo v souvislosti s procesem získávání a výběru ve vybrané organizaci zjištěno několik skutečností.

Nejčastěji zmíněným zdrojem, který respondenti využili při hledání volného pracovního místa bylo využití služeb Úřadu práce. Druhý nejčastěji využívaný zdroj byl internet v podobě pracovních portálů. Většina dotazovaných získala všechny potřebné informace již z popisu pracovního místa, pouze jeden respondent uvedl, že postrádal blíže specifikovanou náplň práce. Nejčastěji zmíněný důvod reakce na nabídku zaměstnání byla potřeba zaměstnání, druhým nejčastěji zmíněným důvodem bylo označení zaměstnavatele jako perspektivního. Většina dotazovaných uvedla, že byli organizací kontaktováni již do jednoho týdne. Všichni dotazovaní uvedli, že podmínka pro účast na výběrovém řízení bylo zaslání strukturovaného profesního životopisu. Pouze TH pracovníci dále uvedli, že zaslali také doklad o dosaženém vzdělání či motivační dopis. Výběrovou komisi tvořili převážně vedoucí střediska spolu s přímým nadřízeným či pouze vedoucí daného střediska. Většina dotazovaných uvedla, že výběrový rozhovor trval do 30 minut. Ověřování odborných znalostí bylo provedeno pouze u TH pracovníků, a to ve druhém kole výběrového řízení prostřednictvím pouze doplňkového osobního rozhovoru. Většině dotazovaných se jevila atmosféra výběrového řízení jako uvolněná. Dále většina dotazovaných uvedla, že se během výběrového rozhovoru vyskytl prostor pro jejich dotazy, které následně byly plně zodpovězeny. Osoby, vedoucí výběrové rozhovor, byly většinou respondenty hodnoceny jako připravené. Výběrové rozhovory byly nejčastěji zaměřené na všeobecné i otázky a získanou praxi. Náznaky diskriminačního chování v průběhu výběrového rozhovoru byly zamítnuty všemi dotazovanými. Nejčastějším intervalem, od uskutečnění výběrového řízení až po získání výsledků, byl jeden týden, a to prostřednictvím e-mailu. Naprostá většina dotazovaných uvedla, že jejich pracovní pozice se shoduje s popisem, jež obdrželi u výběrového rozhovoru., Pouze jeden TH pracovník uvedl, že se jednalo o jinou pracovní pozici. Nikdo z dotazovaných nevyužil možnost vyjádřit se k volné

otázce. Více než dvě třetiny dotazovaných byly tvořeny muži na dělnických pozicích, kteří jsou zaměstnáni v organizaci méně než 5 let.

5. Návrhy a doporučení

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze předpokládat, že procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou v organizaci dobře promyšleny. Přesto bylo nahnuto několik doporučení, které mohou vést ke zlepšení stávající situace.

Návrh na zpracování vnitropodnikové směrnice

Jelikož byla veškerá data k praktické části, z důvodu absence interní směrnice, získaná na základě časově náročného polostrukturovaného rozhovoru, stálo by za zvážení její vypracování. V této směrnici by mohl být popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců, včetně jeho jednotlivých kroků. Dále by v ní mohly být uvedeny zásady a pravidla, jež jsou organizací dodržovány v průběhu celého procesu. Toto zavedení by mohlo přispět k lepší kontrole a standardizaci vykonávaných procesů spojených se získáváním a výběrem pracovníku, k eliminování nejasností a nedorozumění mezi jednotlivými zaměstnanci a k zoptimalizování celoorganizačních procesů.

Návrh na sledování nákladů spojených s procesem získávání a výběru zaměstnanců

Po konzultaci s pracovníkem personálního oddělení bylo zjištěno, že v organizaci jsou sledovány pouze základní ukazatele (průměrná délka cyklu získávání a výběru jednoho uchazeče, provedení analýzy fluktuace). Sledovanou oblast nákladů tvoří pouze vystavená inzerce prostřednictvím internetových stránek organizace a bezplatných pracovních portálů. Konkrétním doporučením by bylo zavedení podrobné statistiky o náboru zaměstnanců, např. poměr počtu žadatelů k počtu pozvaných kandidátů k výběrovému rozhovoru, poměr počtu uskutečněných rozhovorů ke skutečným nabídkám zaměstnání či poměr počtu uskutečněných nabídek zaměstnání k počtu kladných odpovědí na nabídku práce. Tyto návrhy by mohly pracovníkům personálního oddělení usnadnit kontrolu nad náklady celého procesu a eliminovat tak situace, že by například náklady na získávání a výběr zaměstnanců převyšovaly užitek z tohoto procesu.

Zlepšení úrovně inzerovaných pozic prostřednictvím webových stránek organizace

V otázce č. 2 se měli možnost respondenti vyjádřit a zhodnotit, zda jim z vystaveného popisu pracovního místa byly sděleny veškeré potřebné informace, případně uvést, které informace postrádaly. Respondent, jenž se dozvěděl o volném pracovním místě prostřednictvím pracovních portálů a webové stránky organizace, vyjádřil v této otázce svůj nesouhlas.

Konkrétně se jednalo o upřesnění náplně práce. Jelikož inzerovaná pracovní pozice prostřednictvím pracovních portálů vykazuje standardní charakter (viz Příloha 2), lze přepokládat, že respondent nebyl spokojen s informacemi uvedenými na webové stránce organizace. Proto na základě vyhodnocení dotazníkového šetření i vlastního uvážení, bylo navrženo zlepšení úrovně inzerovaných informací na webové stránce organizace. Bylo by vhodné vždy uvádět alespoň základní informace o pracovním místě, tj. název pozice, stručné požadavky a náplň práce, mzda a kontaktní informace.

6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a následné doporučení přispívající ke zlepšení stávající situace.

Bakalářská práce byla složena z teoreticko-metodické části, jež vycházela převážně ze studia české a zahraniční literatury, a aplikačně-ověřovací část, kde byly popsány procesy aplikované ve vybrané organizaci. Pro tyto účely byla navázána spolupráce s městskou organizací Technické služby Opava s.r.o.

Druhá kapitola byla věnována popisu teoretických východisek procesu získávání a výběru zaměstnanců. Byly zde charakterizovány oblasti řízení lidských zdrojů a personalistiky, stručně popsány personální činnosti a vylíčen celý proces získávání a výběru zaměstnanců včetně jeho jednotlivých kroků.

Ve třetí kapitole byla představena vybraná organizace, její předmět podnikání, organizační struktura, charakterizován personální útvar a také zanalyzována struktura současného stavu zaměstnanců. V této části bylo čerpáno hlavně z veřejných zdrojů vybrané organizace.

Ve čtvrté kapitole byl blíže specifikován proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Podrobně zde byly charakterizovány jednotlivé kroky a zdroje získávání zaměstnanců, metody a formy a požadované dokumenty od uchazečů. Dále následoval podrobný popis procesu výběru zaměstnanců, počínaje předvýběrem až po vybrání nejvhodnějšího uchazeče včetně náležitostí spojených s jeho přijímáním. Součástí této kapitoly byla také analýza dotazníkového šetření, jehož získané výsledky byly interpretovány a okomentovány.

Pátá kapitola byla zaměřena na představení několika návrhů a doporučení spojených s procesem získávání a výběrem zaměstnanců v organizaci, které mohou být pro vybranou organizaci příležitostí ke zlepšení dosavadních procesů. Bylo navrženo jedno zásadní doporučení, a to tvorba vnitropodnikové směrnice. Další návrhy se týkaly sledování nákladů spojených s procesem získávání a výběru zaměstnanců a zlepšení úrovně inzerovaných pozic prostřednictvím webových stránek organizace.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
3. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
4. DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2013. ISBN 978-0-470-91012-2.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
7. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
8. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
11. MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South – Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
12. STEWART, Greg L. a Kenneth G. BROWN. *Human resource management: linking strategy to practice*. 2nd ed. Chichester: John Wiley, 2011. ISBN 978-0470530498.
13. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
14. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

Technické služby Opava s.r.o. - Technické služby. *Technické služby Opava s.r.o. - ÚVOD* [online]. 2013 [cit. 08.01.2018]. Dostupné z: <https://www.tsopava.cz/spolecnost/>

Technické služby Opava s.r.o. - Získaná ocenění. *Technické služby Opava s.r.o. - ÚVOD* [online]. 2013 [cit. 08.01.2018]. Dostupné z: <https://www.tsopava.cz/oceneni/>

GIRÁŠEK, Martin. Zpráva o pokroku "COP". In: *United Nations Global Compact: Technické služby Opava s.r.o. - Communication on Progress* [online]. 6. 2. 2017 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/311201>

Seznam zkratek

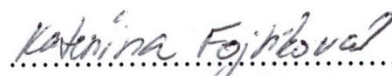
AC	Assessment centrum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CF	Výkaz o peněžních tocích (<i>Cash Flow</i>)
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPFO	Daň z příjmu fyzických osob
DPP	Dohoda o provedení práce
FÚ	Finanční úřad
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
THP	Technicko – hospodářský pracovník
ÚP	Úřad práce
ZP	Zdravotní pojišťovna

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018


.....
Kateřina Fojtíková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Technické služby Opava s.r.o.

Příloha č. 2: Vzor inzerátu pro konkrétní pracovní pozici

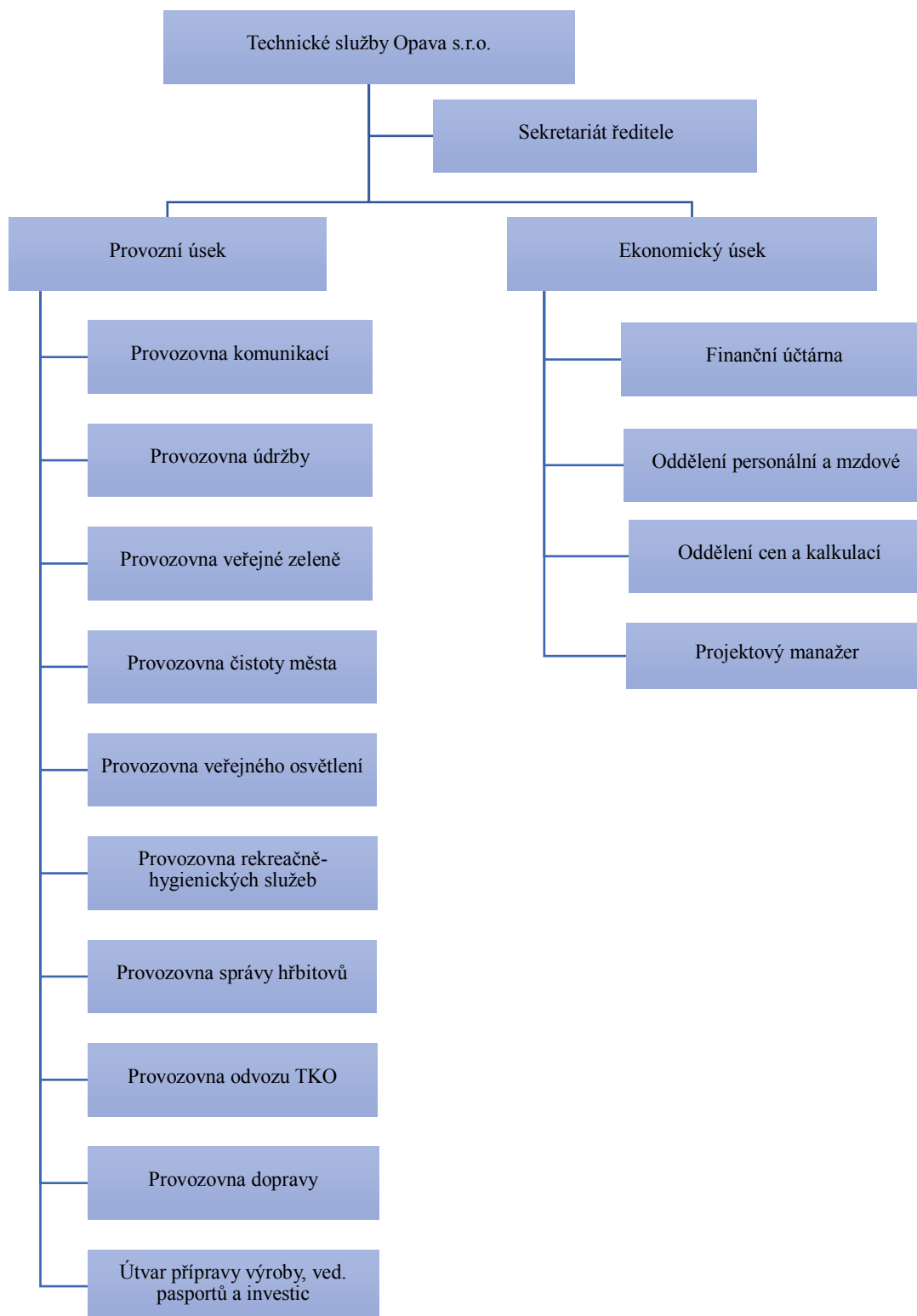
Příloha č. 3: Hlášenka volného pracovního místa

Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 5: Kontingenční tabulky

Přílohy

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Technické služby Opava s.r.o.



Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

Příloha č. 2 Vzor inzerátu pro konkrétní pracovní pozici

Řidič/ka speciálního typu motorových vozidel

Popis nabídky práce

- řízení a obsluha silničních úklidových vozidel
- pravidelná údržba silniční sítě
- účast při realizaci výstavby kanalizací a rozvodů
- realizace nakládky/ vykládky odpadů
- zodpovědnost za svěřený úsek

Požadujeme

- praxe v řízení nákladních motorových vozidel
- řidičský průkaz sk. C – řízení nákladních automobilů a profesní průkaz řidiče vozidla nad 7,5 t podmínkou
- pro výkon profese je nutné podstoupit dopravně – psychologické vyšetření
- nižší střední vzdělání (vyučení)
- výborná pracovní morálka

Nabízíme

- nástup ihned
- jednosměnný provoz
- typ úvazku HPP na 1 rok, s možností prodloužení
- mzdové ohodnocení od 110–125 Kč/hod.
- firemní benefity – pojištění odpovědnosti, podnikové stravování, 25 dní dovolené, příspěvky na rekreaci, podíl na hospodářském výsledku

Informace o zaměstnavateli

Jméno zaměstnavatele: Technické služby Opava s.r.o.

Datum zveřejnění: 11.5.2018

Obory: doprava, provoz

Telefon, email: komunikace@tsopava.cz

Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování

Příloha č. 3 Hlášenka volného pracovního místa

Hlášenka volného pracovního místa											
Název zaměstnavatele, adresa:						IČ:					
Požadovaná profese:											
Požadovaný počet zaměstnanců:						CZ-ISCO:					
Místo výkonu práce (adresa):											
Typ pracovněprávního vztahu:			HPP		DPP		DPČ				
Zaměstnání na dobu	neurčitou	od			hrubá měsíční mzda od:		do:				
	určitou	od	ihned		pracovní úvazek:	plný/ zkrácený	počet hodin týdně:				
		do	rok s možností prodloužení								
Směnnost:	1 směna/2 směny 3 směny/4 směny nepřetržitý provoz turnusové služby dělené směny pružná pracovní doba noční provoz		vhodné pro:	zdravé osoby OZP s maximálně 2. st. invalidity OZP s invaliditou 3. st. OZP na vozíku absolventy mladistvé do 18 let							
				zájem o občany jiného státu EU:				ano/ne			
Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům:		ano/ne		souhlas se zaměstnanecký mi kartami:		ano/ne		souhlas s modrými kartami:		ano/ne	
Požadovaný minimální stupeň vzdělání:	základní nižší střední vzdělání střední odborné s výučním listem/ bez vyučení a bez maturity úplné střední všeobecné úplné střední odborné s vyučením i maturitou úplné střední odborné s maturitou vyšší odborné bakalářské vysokoškolské										
Upřesňující informace:	Oprávnění/ certifikáty/ praxe aj.										

Zaměstnanecké výhody:		Stravovací poukázky/pojištění/ 25 dní dovolené aj.	
Zveřejnit nabídku?	ano/ne	Nabízet v těchto dalších okresech:	
Způsob prvního kontaktu zájemce se zaměstnavatelem:	telefonicky e-mailem osobně na výběrovém řízení	kdy:	
		místo, čas:	
		místo, datum, hodina:	
Kontaktní osoba:			
Tel:		e – mail:	

Zdroj: interní materiály organizace

Příloha č. 4 Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – Technické univerzity Ostrava, oboru Management a ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku. Ve své bakalářské práci se zaměřuji na problematiku získávání a výběru zaměstnanců ve Vaší organizaci.

Upřesním, že dotazník je zcela anonymní a výsledky získané vyplněním budou použity pouze pro zpracování mé bakalářské práce.

Bud'te, prosím, pečliví, věnujte pozornost pokynům a u volných otázek se, prosím, rozepište.

Předem děkuji za Váš čas a trpělivost při vyplňování dotazníku.

Fojtíková Kateřina, studentka VŠB – TUO.

1. Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve organizaci Technické služby Opava s.r.o.?

(Lze označit více odpovědí)

- a) z pracovních portálů (volnamista.cz aj.)
- b) z webu Vaší organizace (tsopava.cz)
- c) z vývěsky umístěné v organizaci
- d) z Úřadu práce
- e) doporučením od přátel/ rodiny
- f) reagoval/a jsem sám od sebe
- g) z jiného zdroje (uveďte)

2. Získal/a jste veškeré informace, které byly pro Vás zásadní, již z vystaveného popisu volného pracovního místa? (jestliže jste v předešlé odpovědi zaškrtnl/a odpověď s písmenem e) či f), pokračujte, prosím, otázkou č. 3.)

- a) ano
- b) ne (uveďte, které informace Vám chyběly)
.....

3. Z jakého důvodu jste reagoval/a na nabídku volného pracovního místa?

(Lze označit více odpovědí)

- a) potřeba zaměstnání
- b) atraktivní mzdové ohodnocení

- c) získání praktických zkušeností
- d) perspektivní zaměstnavatel
- e) zajímavá náplň práce
- f) změna stávajícího zaměstnání
- g) umístění v místě bydliště

4. Za jak dlouho jste byl/a organizací kontaktován/a po reakci na volné pracovní místo?

- a) do týdne
- b) do 2 týdnů
- c) do měsíce

5. Jakými dokumenty byla podmíněna účast na výběrovém řízení?

(Lze označit více odpovědí)

- a) strukturovaný profesní životopis
- b) doklad o dosaženém vzdělání
- c) výpis z rejstříku trestu
- d) motivační dopis

6. Kdo ze zaměstnanců organizace byl přítomen u výběrového rozhovoru?

- a) jen vedoucí daného střediska
- b) vedoucí daného střediska a přímý nadřízený (mistr)
- c) komise v čele s ředitelem a dvěma náměstkyněmi
- d) ani jeden z výše uvedených (uved'te kdo).....

7. Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

- a) přibližně 10 minut
- b) přibližně 30 minut
- c) méně než 1 hodinu
- d) déle než 1 hodinu

8. Zúčastnil/a jste se ověřování Vaší odbornosti?

(jestliže odpovíte za b) ne, pokračujte, prosím, otázkou č. 10)

- a) ano
- b) ne

9. Jakou formu ověřování jste absolvoval/a?

- a) ukázka práce
- b) test PC gramotnosti
- c) znalostní test v oboru
- d) jinou (uved'te).....

10. Jak byste popsal/a atmosféru výběrového řízení?

- a) uvolněná
- b) neutrální
- c) stísněná/ stresující

11. Vyskytl se během výběrového rozhovoru prostor pro Vaše dotazy?

- a) ano, časový prostor byl dostatečný
- b) spíše ano, ale časový prostor nebyl dostačující
- c) ne

12. Byly Vám všechny položené dotazy zodpovězeny?

- a) jednoznačně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) jednoznačně ne

13. Byly osoby, vedoucí výběrový rozhovor, dostatečně připravené?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne

14. Co bylo obsahem výběrového rozhovoru?

(Lze označit více odpovědí)

- a) otázky zaměřené na kvalifikaci uchazeče
- b) otázky zaměřené na získanou praxi
- c) otázky zaměřené na znalosti v oboru
- d) všeobecné otázky (o organizaci, o nové pozici, o předchozím zaměstnání aj.)

- e) otázky zaměřené na charakteristiku osobnosti
- f) jiné (uved'te).....

15. Setkal/a jste se v průběhu výběrového pohovoru v této organizaci s jednáním, které by se dalo považovat za diskriminační? (oblast týkající se sexuální orientace, národnosti, osobních a rodinných záležitostí aj.)

- a) ano (konkretizujte)

.....

- b) ne

16. Za jak dlouho Vám byl sdělen výsledek výběrového řízení?

- a) ihned po skončení výběrového řízení
- b) do týdne
- c) do 2 týdnů
- d) do měsíce

17. Jakým způsobem Vám byl sdělen výsledek výběrového řízení?

- a) prostřednictvím e – mailu
- b) telefonicky
- c) osobně

18. Odpovídá Vaše pracovní pozice popisu, jenž Vám byl představen u výběrového rozhovoru?

(jestliže odpovíte za a) ano, pokračujte, prosím, otázkou č. 20)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. V čem konkrétně se Vaše současně vykonávaná práce liší od dříve představeného popisu pracovní pozice?

.....
.....
.....

20. Na jaké pozici jste nyní zaměstnán/a?

- a) technicko – hospodářský pracovník
- b) dělnická pozice

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

22. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

- a) méně než 1 rok
- b) méně než 3 roky
- c) méně než 5 let
- d) více než 5 let

23. Existuje skutečnost, kterou byste chtěla v souvislosti s procesem získávání a výběru zmínit? (např. Vaše připomínky, doporučení, návrhy na zlepšení aj.)

.....

.....

.....

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 Kontingenční tabulky

Kontingenční tabulka č. 1

Otázka č. 1 Odkud jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve organizaci Technické služby Opava s.r.o.?	Pohlaví			Pracovní pozice			Délka pracovního poměru				
	Žena	Muž	Celkem	THP	Dělník	Celkem	<1 rok	<3 roky	<5 let	>5 let	Celkem
z pracovních portálů	1	8	9	1	8	9	2	2	5	0	9
z webu Vaší organizace	0	7	7	1	6	7	1	2	4	0	7
z vývěsky umístěné v organizaci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
z Úřadu práce	4	8	12	0	12	12	3	5	4	0	12
doporučením od přátel/ rodiny	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1
reagoval/a jsem sám od sebe	2	0	2	1	1	2	0	0	1	1	2
z jiného zdroje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	8	23	31	4	27	31	7	9	14	1	

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 2

Otázka č. 2 Získal/a jste veškeré informace, které byly pro Vás zásadní, již z vystaveného popisu volného pracovního místa?	z pracovních portálů		z webu Vaší organizace		z vývěsky umístěné v organizaci		z Úřadu práce		z jiného zdroje	
	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Pohlaví										
Muž	7	1	6	1	0	0	8	0	0	0
Žena	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0
Celkem	8	1	6	1	0	0	12	0	0	0
Pracovní zařazení										
Dělník	8	0	6	0	0	0	12	0	0	0
THP	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Celkem	8	1	7	1	0	0	12	0	0	0
Délka pracovního poměru										
<1 rok	2	0	1	0	0	0	3	0	0	0
<3 roky	1	1	1	1	0	0	5	0	0	0
<5 let	5	0	4	0	0	0	4	0	0	0
>5 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	8	1	6	1	0	0	12	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 3

Otázka č. 3 Z jakého důvodu jste reagoval/a na nabídku volného pracovního místa?	potřeba zaměstnání	atraktivní mzdové ohodnocení	získání praktických zkušeností	perspektivní zaměstnavatel	zajímavá náplň práce	změna stávajícího zaměstnání	umístění v místě bydliště
Pohlaví							
Muž	5	3	1	2	1	2	3
Žena	13	5	1	9	0	5	2
Celkem	18	8	2	11	1	7	5
Pracovní zařazení							
Dělník	18	8	1	9	0	4	5
THP	0	0	1	2	1	3	0
Celkem	18	8	2	11	1	7	5
Délka pracovního poměru							
<1 rok	5	2	1	3	0	1	1
<3 roky	6	2	0	3	0	2	2
<5 let	7	4	1	5	0	3	2
>5 let	0	0	0	0	1	1	0
Celkem	18	8	2	11	1	7	5

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 4

Otázka č. 4 Za jak dlouho jste byl/a organizací kontaktován/a po reakci na volné pracovní místo?	do týdne	do 2 týdnů	do měsíce
Pohlaví			
Muž	8	0	0
Žena	16	3	0
Celkem	24	3	0
Pracovní zařazení			
Dělník	21	3	0
THP	3	0	0
Celkem	24	3	0
Délka pracovního poměru			
<1 rok	6	0	0
<3 roky	7	1	0
<5 let	10	2	0
>5 let	1	0	0
Celkem	24	3	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 5

Otázka č. 5 Jakými dokumenty byla podmíněna účast na výběrovém řízení?	strukturovaný profesní životopis	doklad o dosaženém vzdělání	výpis z rejstříku trestu	motivační dopis
Pohlaví				
Muž	8	2	0	1
Žena	19	1	0	1
Celkem	27	3	0	2
Pracovní zařazení				
Dělník	24	0	0	0
THP	3	3	0	2
Celkem	27	3	0	2
Délka pracovního poměru				
<1 rok	6	1	0	0
<3 roky	8	1	0	1
<5 let	12	0	0	0
>5 let	1	1	0	1
Celkem	27	3	0	2

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 6

Otázka č. 6 Kdo ze zaměstnanců organizace byl přítomen u výběrového rozhovoru?	jen vedoucí daného střediska	vedoucí daného střediska a přímý nadřízený (mistr)	komise v čele s ředitelem a dvěma náměstky	ani jeden z výše uvedených	
				vedoucí střediska a náměstek	jiné
Pohlaví					
Muž	4	3	1	0	0
Žena	5	10	0	4	0
Celkem	9	13	1	4	0
Pracovní zařazení					
Dělník	8	13	0	3	0
THP	1		1	1	0
Celkem	9	13	1	4	0
Délka pracovního poměru					
<1 rok	3	3	0	0	0
<3 roky	1	5	0	2	0
<5 let	5	5	0	2	0
>5 let	0	0	1	0	0
Celkem	9	13	1	4	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 7

Otázka č. 7 Jak dlouho trval výběrový rozhovor?	přibližně 10 minut	přibližně 30 minut	méně než 1 hodinu	déle než 1 hodinu
Pohlaví				
Muž	6	1	1	0
Žena	12	7	0	0
Celkem	18	8	1	0
Pracovní zařazení				
Dělník	18	6	0	0
THP	0	2	1	0
Celkem	18	8	1	0
Délka pracovního poměru				
<1 rok	5	1	0	0
<3 roky	5	3	0	0
<5 let	8	4	0	0
>5 let	0	0	1	0
Celkem	18	8	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 8

Otázka č. 8 Zúčastnil/a jste se ověřování Vaší odbornosti?	ano	ne
Pohlaví		
Muž	1	18
Žena	2	6
Celkem	3	24
Pracovní zařazení		
Dělník	0	24
THP	3	0
Celkem	3	24
Délka pracovního poměru		
<1 rok	1	5
<3 roky	1	7
<5 let	0	12
>5 let	1	0
Celkem	3	24

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 9

Otázka č. 10 Jak byste popsal/a atmosféru výběrového řízení?	uvolněná	neutrální	stísněná/ stresující
Pohlaví			
Muž	6	2	0
Žena	12	6	1
Celkem	18	8	1
Pracovní zařazení			
Dělník	16	7	1
THP	2	1	0
Celkem	18	8	1
Délka pracovního poměru			
<1 rok	3	3	0
<3 roky	6	2	0
<5 let	8	3	1
>5 let	1	0	0
Celkem	18	8	1

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 10

Otázka č. 11 Vyskytl se během výběrového rozhovoru prostor pro Vaše dotazy?	ano, časový prostor byl dostatečný	spíše ano, ale časový prostor nebyl dostačující	ne
Pohlaví			
Muž	7	1	0
Žena	14	5	0
Celkem	21	6	0
Pracovní zařazení			
Dělník	18	6	0
THP	3	0	0
Celkem	21	6	0
Délka pracovního poměru			
<1 rok	5	1	0
<3 roky	6	2	0
<5 let	9	3	0
>5 let	1	0	0
Celkem	21	6	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 11

Otázka č. 12 Byly Vám všechny položené dotazy zodpovězeny?	jednoznačně ano	spíše ano	spíše ne	jednoznačně ne
Pohlaví				
Muž	7	1	0	0
Žena	13	6	0	0
Celkem	20	7	0	0
Pracovní zařazení				
Dělník	17	7	0	0
THP	3	0	0	0
Celkem	20	7	0	0
Délka pracovního poměru				
<1 rok	4	2	0	0
<3 roky	6	2	0	0
<5 let	9	3	0	0
>5 let	1	0	0	0
Celkem	20	7	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 12

Otázka č. 13 Byly osoby, vedoucí výběrový rozhovor, dostatečně připravené?	ano	spíše ano	ne
Pohlaví			
Muž	6	2	0
Žena	17	2	0
Celkem	23	4	0
Pracovní zařazení			
Dělník	20	4	0
THP	3	0	0
Celkem	23	4	0
Délka pracovního poměru			
<1 rok	5	1	0
<3 roky	8	0	0
<5 let	9	3	0
>5 let	1	0	0
Celkem	23	4	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 13

Otázka č. 14 Co bylo obsahem výběrového rozhovoru?	otázky zaměřené na kvalifikaci uchazeče	otázky zaměřené na získanou praxi	otázky zaměřené na znalosti v oboru	všeobecné otázky	otázky zaměřené na charakteristiku osobnosti	jiné
Pohlaví						
Muž	3	5	2	7	0	0
Žena	4	12	2	19	0	0
Celkem	7	17	4	26	0	0
Pracovní zařazení						
Dělník	4	14	3	24	0	0
THP	3	3	1	2	0	0
Celkem	7	17	4	26	0	0
Délka pracovního poměru						
<1 rok	2	5	1	6	0	0
<3 roky	2	5	0	8	0	0
<5 let	2	6	2	12	0	0
>5 let	1	1	1	0	0	0
Celkem	7	17	4	26	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 14

Otázka č. 15 Setkal/a jste se v průběhu výběrového pohovoru v této organizaci s jednáním, které by se dalo považovat za diskriminační?		
	ano	ne
Pohlaví		
Muž	0	8
Žena	0	19
Celkem	0	27
Pracovní zařazení		
Dělník	0	24
THP	0	3
Celkem	0	27
Délka pracovního poměru		
<1 rok	0	6
<3 roky	0	8
<5 let	0	12
>5 let	0	1
Celkem	0	27

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 15

Otázka č. 16 Za jak dlouho Vám byl sdělen výsledek výběrového řízení?	ihned po skončení výběrového řízení	do týdne	do 2 týdnů	do měsíce
Pohlaví				
Muž	1	7	0	0
Žena	6	12	1	0
Celkem	7	19	1	0
Pracovní zařazení				
Dělník	7	16	1	0
THP	0	3	0	0
Celkem	7	19	1	0
Délka pracovního poměru				
<1 rok	1	5	0	0
<3 roky	2	5	1	0
<5 let	4	8	0	0
>5 let	0	1	0	0
Celkem	7	19	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 16

Otázka č. 17 Jakým způsobem Vám byl sdělen výsledek výběrového řízení?	prostřednictvím e – mailu	telefonicky	osobně
Pohlaví			
Muž	5	2	1
Žena	9	4	6
Celkem	14	6	7
Pracovní zařazení			
Dělník	14	3	7
THP	0	3	0
Celkem	14	6	7
Délka pracovního poměru			
<1 rok	3	2	1
<3 roky	3	3	2
<5 let	8	0	4
>5 let	0	1	0
Celkem	14	6	7

Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 17

Otázka č. 18 Odpovídá Vaše pracovní pozice popisu, jenž Vám byl představen u výběrového rozhovoru?	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Pohlaví				
Muž	7	1	0	0
Žena	18	1	0	0
Celkem	25	2	0	0
Pracovní zařazení				
Dělník	23	1	0	0
THP	2	1	0	0
Celkem	25	2	0	0
Délka pracovního poměru				
<1 rok	6	0	0	0
<3 roky	6	2	0	0
<5 let	12	0	0	0
>5 let	1	0	0	0
Celkem	25	2	0	0

Zdroj: vlastní zpracování